



**Roskilde  
University**

## **La oss gjøre det sammen!**

Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon

Kobro, Lars ; Andersen, Linda Lundgaard; Hygum Espersen, Helle; Kristensen, Kjetil ; Skar, Cathrine ; Iversen, Håkon

*Publication date:*  
2018

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

### *Citation for published version (APA):*

Kobro, L., Andersen, L. L., Hygum Espersen, H., Kristensen, K., Skar, C., & Iversen, H. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon*. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

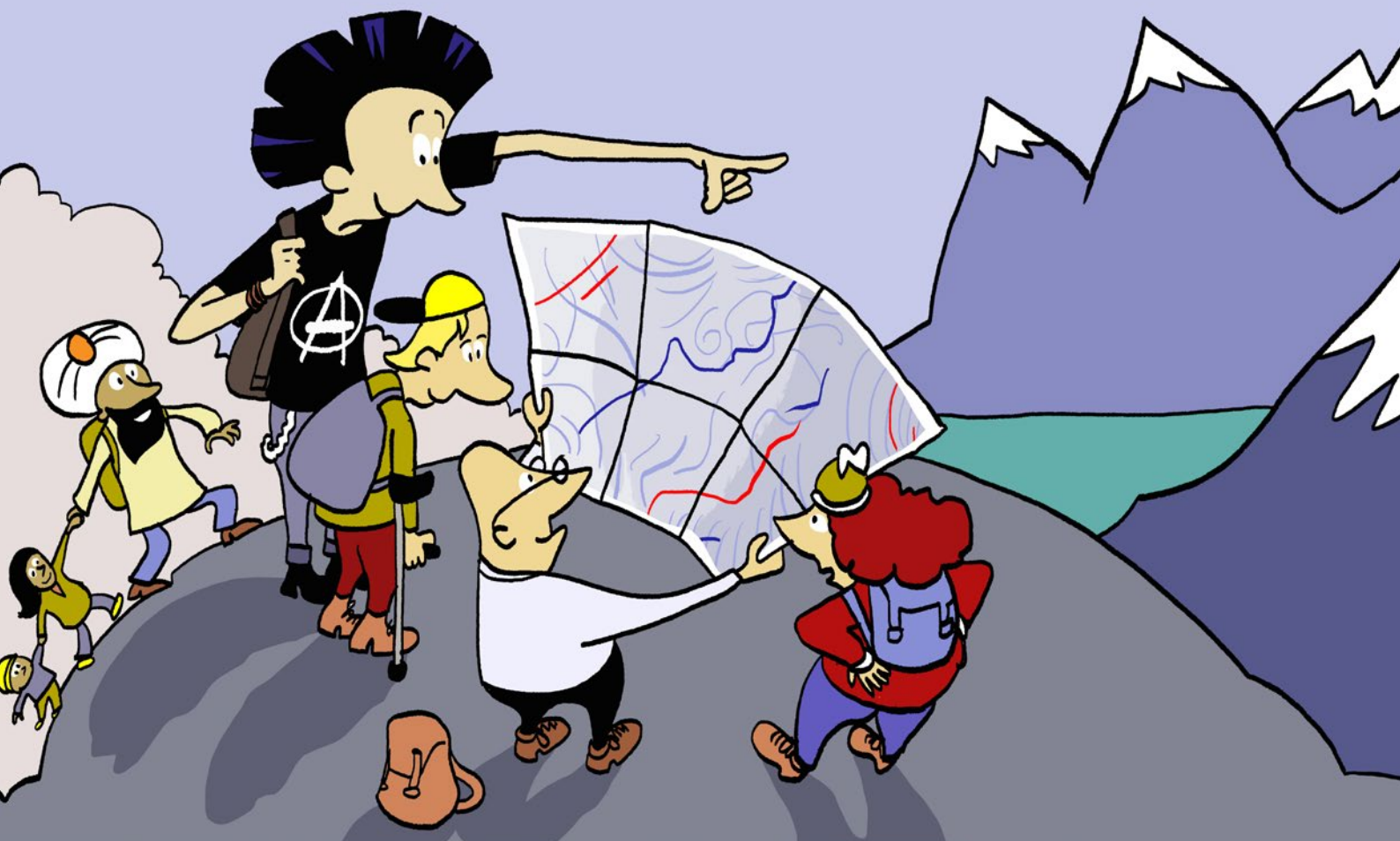
If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Lars U. Kobro (red)

# La oss gjøre det sammen!

HÅNDBOK I LOKAL SAMSKAPENDE SOSIAL INNOVASJON





---

Utgitt mars 2018 av Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt  
entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon.

La oss gjøre det sammen!  
Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon  
978-82-7206-467-8: Trykt utgave  
978-82-7206-468-5: Digital utgave

Utgivelsen publiseres som Creative Commons og kan kopieres fritt  
og viderefremmes til andre uten avgift. Navn på utgiver og redaktør  
må angis korrekt.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-ncsa/4.0/deed.no>

Tegninger kan kopieres med angivelse av illustratørens navn  
Tor Erling Naas.



# Forord

Det meste av det som foregår av samskapende sosialt innovativt arbeid i den norske velferdssamfunnet foregår i kommuner. Boka retter seg derfor primært mot samarbeidsflater i norske lokalsamfunn. Godt samskapende sosialt innovasjonsarbeid kjennetegnes av at mennesker med ulike ressurser, erfaringer og kunnskap arbeider sammen. Ikke alt samarbeid er slik. – Like barn leker best, heter det i et norsk ordtak. Det gjelder ikke for arbeid med sosial innovasjon hvor nettopp ulikhet er en styrke. I denne håndboka presenterer vi sentrale begreper, og en modell for samskapende sosial innovasjon, med råd og anbefalinger underveis for hvordan modellen og kunnskapen den bygger på kan brukes – med ulikhet, i tillit.

Et team av ulike aktører står bak arbeidet med håndboka. Initiativet kom fra KS. Vi takker for den utfordringen som ble gitt, og vi vil berømme KS for tett og konstruktiv oppfølging underveis i arbeidet. Håndboka inngår som én av flere leveranser i et prosjekt om sosial innovasjon og samskaping i norske kommuner, utviklet av det samme teamet. Foruten håndboka, foreligger det en forskningsrapport, i tillegg til to Internettverktøy:

- Demokratisk innovasjon - Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner.
- SAMSON, et interaktivt internettverktøy for lokal samskapende sosial innovasjon.
- SolImpact, et verktøy for måling av sosiale resultater.

Disse ressursene finnes nedlastbare her:  
**[www.ks.no/samskaping](http://www.ks.no/samskaping)**

Teamet bak denne boka og ressursene ovenfor, har bestått av følgende personer/institusjoner:

- **Lars Ueland Kobro** (red) – Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon - SESAM
- **Linda Lundgaard Andersen** – Center for sosialt entreprenørskap, Roskilde Universitet – RUC
- **Helle Hygum Espersen** - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd – VIVE
- **Kjetil Kristensen** – SoCentral
- **Cathrine Skar** – SoCentral
- **Håkon Iversen** – SoCentral

Bakkekontakt og praktisk relevans i arbeidet er sikret ved at fem kommuner med seks konkrete sosiale innovasjonsprosjekter har vært knyttet til prosjektet. I tillegg er et case fra Danmark vært brukt som modellcase. Fokusgruppeintervjuer, surveys og et verksted for likemannslæring med deltakere fra alle casene ga verdifull praktisk forankring for stoffet som presenteres. Takk til casepartnerne for verdifulle bidrag.

Samskapende sosiale innovasjoner kjennetegnes av å være prosesser underveis. Det er også denne håndboka. Dersom du har innspill, vil den digitale versjonen av boka være åpen for tilpasning og utbygging i stadig nye oppdateringer. Vi setter derfor stor pris på kommentarer!

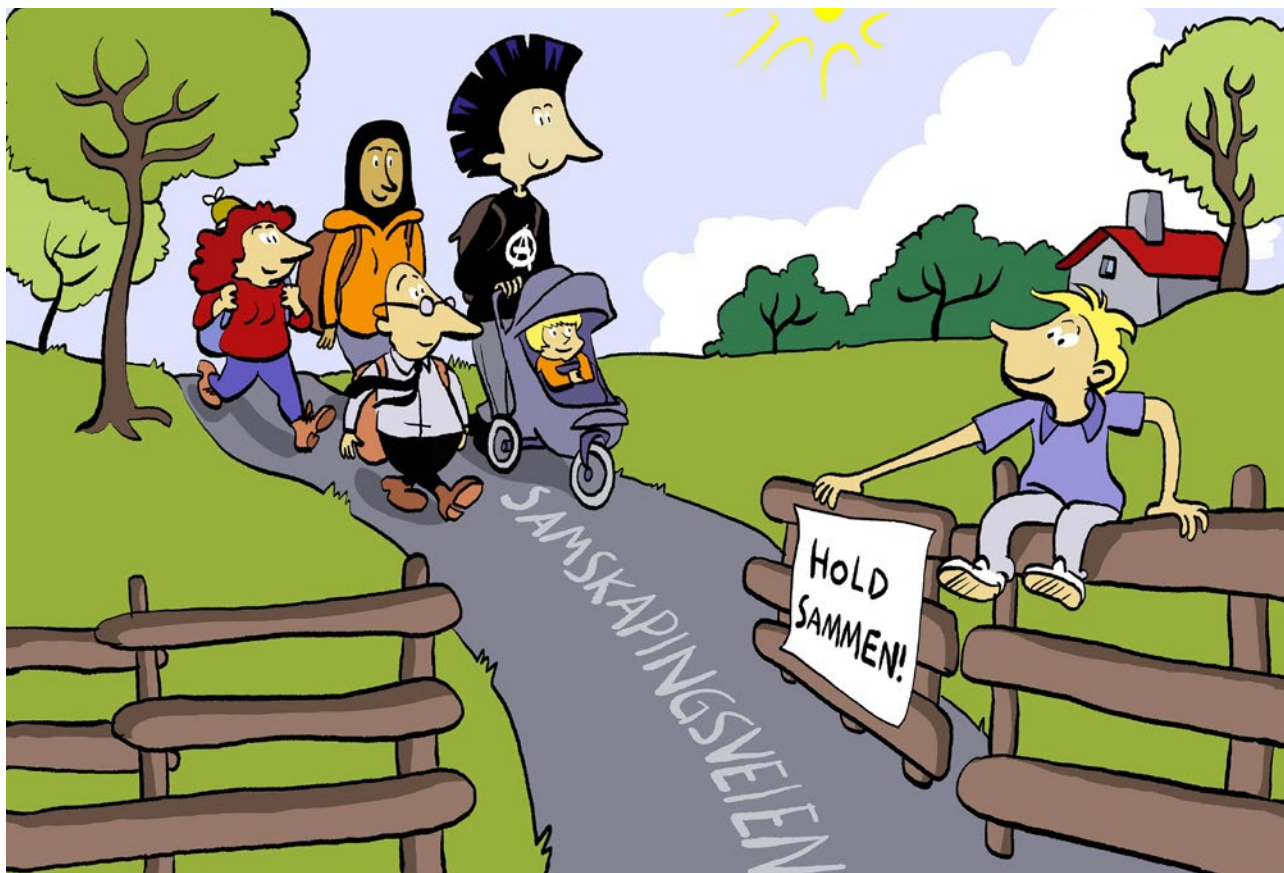
Lars Ueland Kobro  
Redaktør/prosjektleder  
**[kobro@usn.no](mailto:kobro@usn.no)**

# Innhold

Forord .....	2	4. Syv handlingsfelt .....	30
1. På tur sammen .....	5	Ivaretagelse av likeverdighet .....	31
Et lokalt samarbeidsfelt .....	7	Å arbeide med felles mål .....	32
En praktisk fagbok for lokale prosesser .....	7	Kommunikasjon .....	33
Terrenget vi skal bevege oss i .....	8	Forankring .....	34
Kommunene ut av komfortsonen? .....	10	Tilrettelegging .....	34
Nyanser av samskaping .....	12	Å arbeide med ressursfokus .....	36
Råd og anbefalinger .....	15	Å arbeide med flere kompetanser samtidig .....	37
		Råd og anbefalinger .....	39
2. Å skape sosial verdi sammen! .....	16	5. Noe mer om innovasjon og roller .....	40
Samskapende sosial innovasjon .....	17	Innovasjon .....	41
På sporet av en viktig nøkkelring .....	18	Sosiale entreprenører .....	41
Med rom for interessekonflikter .....	19	Nye roller for mange – særlig for kommunen .....	42
Dobbelt målskive .....	20	Fem trinn for en samskapende kommune .....	44
Råd og anbefalinger .....	21		
3. Fire gjennomgående verdier .....	22	6. Effektmåling og gevinstrealisering .....	46
En modell for lokal samskapende		Krevende aktivitet .....	47
sosial innovasjon .....	24	SolImpact .....	49
Åpenhet .....	24	Samfunnsøkonomiske modeller .....	52
Demokrati .....	26	Effektkontrakter .....	53
Kreativitet .....	26	Ingen rette linjer .....	53
Ledelse .....	27	Råd og anbefalinger .....	54
Råd og anbefalinger .....	28	Fotnoter .....	56
		Referanser .....	58

# 1. På tur sammen

Den norske velferdsstatsmodellen trenger fornying. Ikke fordi den er i stykker, men den er under press. Det største presset finner vi i kommunene der folk bor. Nye og nyttige løsninger i velferdsstaten er det derfor mest relevante å utvikle der. Å lykkes med sosial innovasjon i kommunen handler ikke bare om å finne rett vei til nye løsninger, det handler like mye om å finne noen å gå sammen med.



## Et lokalt samarbeidsfelt

Det er tiltakende oppmerksomhet både blant praktikere, forskere og politikere over hele verden om hvordan framtidens velferdsbehov skal løses. Mange peker på at bedre koplinger av ressurser på tvers av sektorer og kompetansemiljøer er nødvendig<sup>1</sup>. Mange opplever at det offentlige er kommet langt vekk fra innbyggerne, og at vi derfor trenger å styrke samfunnets demokratiske verdier. Sterkere demokratiske koblinger krever at vi i større utstrekning enn hva som har vært vanlig, ser kommunen som *sted* – ikke en organisasjon. Nye løsninger må utvikles på bakgrunn av en bredest mulig oppfatning av et felles «vi» på stedet. Denne håndboka går gjennom noen viktige prinsipper og tips til handling for en felles vandring for folk fra ulike sektorer, bransjer, frivillige organisasjoner, brukere av velferdstjenester, og andre.

En kommune er både et sted og en organisasjon. På alle steder i Norge er kommunen som organisasjon en viktig faktor for lokal samfunnsinnovasjon. I Oslo sysselsetter kommunen ca. 10 prosent av byens arbeidsstokk, mens i enkelte mindre kommuner er mer enn halvparten av alle arbeidsplassene på stedet kommunale. Kommunale arbeidsplasser er derfor en markant faktor alle steder. I tillegg til alle oppgavene som kommunen selv håndterer gjennom egne arbeidstakere, er kommunen også den viktigste regulerende myndigheten på stedet. Kommunen definerer derfor rammer og innhold for en langt større del av samfunnsutviklingen enn det de selv produserer. Likevel – selv om offentlig sektor virker til å være en så dominerende faktor, har alle steder langt større ressurser og potensiale for å løse framtidens velferdsutfordringer enn det kommunen representerer gjennom egne ansatte, reguleringer og andre bestemmelser. Sivilsamfunnet er en viktig samarbeidspartner for kommuner og private virksomheter, med potensial for å bidra med demokratisk deltagelse, styring, legitimitet og nærhet. Fler og fler velferdsytelser gjennomføres nå gjennom

ttversektorielle samarbeidsmodeller, selv om vi ikke ser denne bevegelsen like godt i Norge som mange andre steder, foreløpig<sup>2</sup>. De nye modellene kjennetegnes av at frivillige foreninger, offentlige organisasjoner og private virksomheter, arbeider sammen på langt mer likeverdige måter enn hva som har vært vanlig i norsk velferdspolitik.

Samskaping og sosial innovasjon er forskjellige fenomener og begreper. Ved å koble de to begrepene og skrive om *samskapende sosial innovasjon* i denne boka, vil vi peke på det potensiale som ligger i å skape nye bærekraftige, lokalsamfunnsbaserte flerfaglige velferdsløsninger med aktiv innbyggerinvolvering. Slike løsninger handler i praksis om å kombinere samskaping og sosial innovasjon. Det er en slik felles vandring denne boka vil vise noen veiskilt for.

## En praktisk fagbok for lokale prosesser

Samskapende sosial innovasjon er betegnelsen på det konkrete samarbeidet som beveger seg på tvers av innbyggere, profesjonelle og frivillige krefter, både på mellommenneskelig plan, og på tvers av organisasjoner. Sosial innovasjon løser utfordringer gjennom involvering av innbyggere og samarbeidspartnere som likeverdige bidragsyttere, og håndboka vil vise hvordan et lokalt arbeid som tar mål av seg å være sosialt og innovativt bør håndteres. Håndboka er derfor en fagbok med et praktisk formål, det er ingen kokebok.

En kokebok har oppskrifter som kan følges punkt for punkt, med lister over ingredienser, mengder og temperaturer. En eplekake er en eplekake etter en gitt oppskrift, enten vi lager den på det ene eller det andre kjøkkenet, om vi lager den alene eller sammen. Slik er det ikke med lokalt sosialt



arbeid. *Det er situasjonelt.* Det finnes ingen generell oppskrift. Inkluderingsarbeid for innvandrerkvinner i Halden, må naturligvis gjøres på en annen måte enn arbeid mot mobbing i Haugesund. Det er viktig å ta hensyn til forskjellige tradisjoner, erfaringer, og de mulighetene som finnes på de forskjellige saksområdene hvor aktiviteten utspiller seg. – Vi som har laget denne boka får fra tid til annen spørsmål om *hvordan sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap skal gjøres?* Bak spørsmålet ligger en forventning om at det finnes en metode, et universalgrep som virker over alt. Slike forventninger kan ikke møtes med generelle oppskrifter dessverre. Hvilke konkrete grep som bør tas i hvert enkelt tilfelle, på hvert enkelt sted, må løses – nettopp i hver enkelt situasjon. Det er ingen vei utenom.

Men veien er likevel ikke ukjent. Det fremvoksende internasjonale kunnskapsfeltet innen sosialt entreprenørskap, sosial innovasjon, samskaping og samproduksjon, kan fortelle oss nyttige ting om hvilke svinger og bakker det er smart å forsere i slike prosesser. Også erfaringer vi har hentet fra vårt eget arbeid i dansk, norsk, og internasjonal sammenheng, er kilder til innsikt.

Det finnes altså ingen snarveier til samskapende sosial innovasjon i lokal kontekst, men det finnes en rekke blindveier. Denne bokas innspill til hvilke temaer det er særlig viktig å fokusere på, vil bidra til å lyse opp de mest farbare stiene og rutene for slikt arbeid. Det vil kunne hindre vandring på blindveier. Den veien vi setter det skarpeste lyset på er den som heter *samskaping*. Vi skal straks bli bedre kjent langs den veien.

## Leseveiledning

I dette første kapittelet begynner vi med å minne om at det finnes mange former for samarbeid. Selv om vi sier at vi samarbeider med noen, er ikke så mye i realiteten sagt – det finnes så mange former for samarbeid. I kapittel 2 går vi inn i noen ulike former for samarbeid som har særlig høy relevans å gjøre seg kjent med i arbeid med sosial innovasjon. Vi vil vise fram noen nøkler det er viktig å ha med seg på veien. Kapitlene 3 og 4 om fire verdier og syv handlings-

felt, går gjennom noen konkrete anvisninger fra det forskningsprosjektet som ligger til grunn for håndboka, og som i sum former den modellen boka bygger på. Modellen finner du på side 23. De to kapitlene følges så opp med en gjennomgang (kapittel 5) av noen sider ved sosial innovasjon som modellen ikke eksplisitt behandler, men som vi mener er nyttig å kjenne til og huske på i lokale samskapingsfelt. Til sist presenterer vi et kapittel om effektmåling med noen kommentarer til verktøy for måling av verdi og effekter av sosialt arbeid. Vi presenterer spesielt et verktøy for måling av samskapingens resultatdimensjon som heter SolImpact, se lenke til dette i forordet av boka. Det hele rundes av med en påminnelse om en av boka – og det samskapende sosiale innovasjonsfeltets viktigste poeng – at sosial innovasjon har et dobbelt siktemål: å skape sosial verdi både i sin prosess og sluttprodukt.

## Terrenget vi skal bevege oss i

I store deler av Europa har interessen for samarbeid mellom innbyggere, sivilsamfunn, politikere, virksomheter og forvaltning, beveget seg over i nye stier<sup>3</sup>. Linda Lundgaard Andersen har tidligere kalt dette et «collaborative turn»<sup>4</sup>. Det nye kjennetegnes av flere ting: En forsterket vektlegging og utprøving av nye samarbeidsformer på mange arenaer; utviklingen av nærdemokrati med brukerutvalg, nærmiljøutvalg og annet, på stadig nye politikkområder; i lokalsamfunnsutvikling, sentrumsutvikling, i skoleutvikling, på helse- og omsorgssektoren, mm. De seneste årene har medbestemmelse, brukerinvolvering og samskaping vært nevnt i utallige policydokumenter, strategiplaner og i politiske taler, både fra nasjonale og lokale talestoler, i Danmark enda mer enn i Norge.

Samtidig med at oppmerksomheten og interessen for nye modeller og sammenhenger brer om seg, er det begrenset innsikt i praksisfeltet om hvilke byggesteiner de står stødigst på. Dessuten blandes ulike betegnelser og forestillinger sammen. Det er derfor nyttig i starten av en håndbok med formål å være til hjelp i praktisk arbeid, å bli litt nærmere

kjent med hva samskapende sosial innovasjon er – og hvorfor vi skal drive med det.


Hvis vi begynner med det siste, passer det å ta en kikk på velferdsstatens dagsform. Først da vil vi kunne forstå behovet for sosial innovasjon.

### En velferdsstat i endring


Den norske velferdsstaten har vært en suksess, men befinner seg ved et veiskille<sup>5</sup>. En rekke symptomer peker mot behov for vesentlig endring. Alle nye utfordringer i velferdssamfunnet kan ikke lenger løses med de grepene vi har tydd til tidligere. Verken effektivisering, mer penger i alle retninger hvor det registreres uløste problemer, eller nye lover og retningslinjer som skal sikre stadig nye rettigheter for kommunens innbyggere, kan garantere for framtidens velferd. Innbyggerne forventer i stigende omfang å få innflytelse på løsninger. Norske kommuner har allerede oppgaver nok i forhold til de ressursene de rår over<sup>6</sup>.

Troen på at staten og det offentlige skal være den sentrale motoren bak samfunnsutviklingen, har vært en avgjørende premisse for velferdsstaten. Men denne troen er svekket. Det har gitt plass til nye forsøk med sosiale innovasjoner og sosialt entreprenørskap mange steder. De fleste initiativene har vokst fram nedenfra i lokalsamfunn, blant ildsjeler og innovatører innenfor offentlig sektor (hvor det naturligvis også finnes ildsjeler og entreprenører<sup>7</sup>), eller i sivilsamfunnet utenfor kommuneorganisasjonen. I Norden er sosiale innovasjoner kjennetegnet ved at de utspiller seg i tett samarbeide med offentlig sektor<sup>8</sup>.

Endret demografi, legitimitetsproblemer og økte utgifter, kombinert med økte forventninger til sosiale velferdsytelser og vektlegging av innbyggernes rettigheter, skaper et press. Samtidig står velferdssamfunnet overfor et voksende antall komplekse problemer, internasjonalt ofte kalt «wicked problems» (se tekstboks). De kan ikke løses gjennom standardløsninger, eller kun gjennom økte budsjetter.



***Wicked problems*** er en samlebetegnelse for komplekse sosiale, helsemessige, og miljømessige utfordringer som er sammensatt, foranderlige i sin natur, og tett sammenvevd med andre problemer. *Wicked problems* er kjennetegnet ved at årsak-virkningsammenhenger ikke kan defineres entydig og klart, og at deres eventuelle løsninger avhenger sterkt av hvem som vurderer dem. Et eksempel på wicked problems er sosial ulikhet i helse. At noen grupper har dårligere helse enn andre henger sammen med flere faktorer, relatert både til individuelle faktorer som kosthold, røyking, alkohol og fysisk aktivitet. Men det handler også om strukturelle og sosiale samfunnsforhold, som yrke, bosted, nettverk og sosial klasse. *Wicked problems* kjennetegnes ved at de ikke kan løses med enkeltstående innsats på ett samfunnsområde/fagfelt.



På denne bakgrunnen ser vi i alle nordiske land en voksende interesse for hvordan komplekse problemer kan løses best med mer og annerledes involvering av interessenter både fra sivilsamfunnet og private virksomheter som ressurser for ideer og løsning av oppgaver. Det er en voksende erkjennelse av at det må etableres samarbeid på tvers av kompetansemiljøer, bransjer og sektorer. Slike samarbeid utspiller seg oftest innenfor ulike nettverkskonstruksjoner. Heterogene nettverk kan favne en lang rekke personer og grupper. Nettverk løser felles problemstillinger, skaper og fordeler ressurser, og utvikler nye handlingsrom som så kommer stedets innbyggere – ikke minst sosialt utsatte personer og grupper til gode. Samhandlingsfeltet er preget av en holdning vekk fra at offentlig sektor alene skal utvikle nye tjenester og tilbud for innbyggerne, i stedet innser man at man må utvikle det *med* dem<sup>9</sup>.

Det høres tilforlatelig ut, men realiteten er at et slike samspill av forskjellige interessenter og kompetanse med tilhørighet til ulike sektorer møter mange vanskeligheter. Noen er økonomiske, andre er juridiske, politiske, strukturelle, styringsmessige, eller kulturelle. Å arbeide med innbyggernes aktive demokratiske deltagelse utfordrer mange kommunale tankemønstre. Dette blir omtalt nærmere i den forskningsrapporten som er laget parallelt med denne håndboka – se lenke i forordet.

### Velferdskommuner

I Norge har vi egentlig ikke en velferdsstat, vi har *velferds-kommuner*. Det er hovedsakelig i kommunene velferdsproduksjonen foregår, det er der innbyggerne mottar sine velferdstjenester. Det finnes riktignok noen store tannhjul i velferdssamfunnets maskineri i form av sykehus, høyskoler, universiteter, videregående skoler, og annet. Men de fleste tannhjulene sviver og går i bygder og byer; i norske kommuner. Det er der syke og eldre befinner seg, før og etter stadig kortere innleggelser på sykehus. Det er i kommunene innvandrerbefolkningen skal finne sine plasser i skole, arbeidsliv og i sosiale nettverk, det er der mennesker som sliter med å håndtere en vanlig jobb må finne mening og mestring i hverdagen, og det er i kommunene den fram-

voksende ubalansen blir synlig mellom økende antall eldre på trygd og avtakende antall unge i jobb. Mye av dette er vi vant til å tenke som statens ansvar. Det offentlige har da også strukket seg langt for å ta et slikt ansvar. Den norske velferdsmodellen bygger på et mål om å sikre velferd for alle, uten grenser<sup>10</sup>. Men så er grensen kanskje likevel nådd – vi må i alle fall intensivere arbeidet med å se oss om etter nye løsninger og nye modeller for lokal velferdsproduksjon. *Business as usual* er ikke lenger bærekraftig.

## Kommunene ut av komfortsonen?

Når kommuner har satt seg sammen med eksterne samarbeidspartnere for å løse identifiserte velferdsutfordringer, har dette som regel vært preget av en bestiller-utøver relasjon. En vanlig og sannsynligvis komfortabel form for samarbeid har vært at kommunen fyller rollen som premissleverandør for ulike aktører som så konkurrerer om å vinne utlyste oppgaver/oppdrag – om da kommunen ikke har bestemt seg for å løse oppgaven i egen tjenesteportefølje. Slike konkurranser om oppdrag er regulert av statens regelverk for anskaffelser og kontrakter.

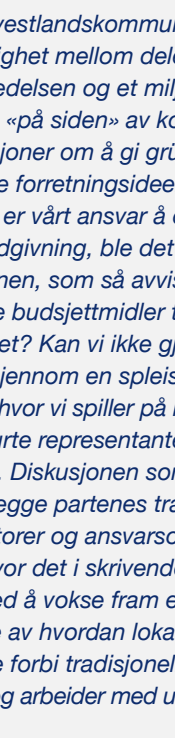
Om oppgaven lyses ut, er det en typisk måte å gå fram på at oppgaven – langt på vei også den løsningen som skal iverksettes – beskrives detaljert i utlysningen (konkurransegrunnlaget). Å involvere eksterne leverandører på denne måten er i realiteten ingen involvering i betydningen samskapepende sosial innovasjon. I sosialt innovasjonsarbeid med samskaping som ramme, må derfor denne modellen utfordres. I et samskapingsfelt er det nødvendig at kommunen (og andre myndigheter) fyller en annen rolle (se mer om dette i kapittel 5). Det kan bety at kommunen, NAV-kontoret og andre offentlige aktører må inn i relasjoner og adferdsmønstre som i liten grad er beskrevet eller formalisert i gjeldende regelverk. De må inngå i *likeverdige samarbeid* med enkeltpersoner og ulike interessenter. De nye rollene ligger litt på utsiden av hva de fleste kommunalt ansatte er opplært i. Samskaping forutsetter derfor i mange sammenhenger også en organisasjonsinnovasjon.

## Sektorer i endring

Mye samskapende sosial innovasjon foregår i grenseflater mellom tradisjonelle sektorer og bransjer<sup>11</sup>. I norske kommuner og lokalsamfunn er det mange slike mellomrom. Nye ideer kan unnfanges og utvikles der mennesker fra ulike kompetansetradisjoner møtes og mikses. I slike samarbeid oppstår det ikke først og fremst *mellomrom* mellom dem, det blir i stedet stadig flere *overlappingsfelt*.

Den mest interessante utviklingen av nye velferdstjenester vi er vitne til i mange land for tiden, foregår derfor ikke i sektorer. Oppfatninger av «sektorsamfunnet» fungerer sannsynligvis bedre som et minnebilde av hvordan samfunnet fungerte før, enn et kart for hvor vi bør bevege oss framover. Nye ideer kan unnfanges og utvikles der mennesker fra ulike kompetansetradisjoner møtes og mikses i en lokal kontekst. Det er her mye av det vi ser omtalt som sosiale entreprenører vokser fram<sup>12</sup>. Les mer om sosial entreprenørskap i kapittel 5. Mange eksempler fra praksisfelt og erfaringer i et sterkt voksende internasjonalt forskningsfelt om sosial innovasjon, viser at mange innovative løsninger på definerte komplekse utfordringer, skjer i nye overlappingsfelt.

Aktører som møtes på tvers, over slitne sektorskiller, tradisjonelle profesjonsinteresser, og med bruk av innbyggerressurser i sivilsamfunnet, har et potensial for å demokratisere kommunale velferdsløsninger. På den måten kan løsninger imøtekomme en mangeårig kritikk av at offentlig tjenesteproduksjon har beveget seg langt vekk fra dem tjenestene gjelder. Realisering av innovasjonsgevinster og demokratiske verdier vil imidlertid avhenge av hvordan det konkrete samarbeidet utformes – hvordan handlingsrommet rigges. Videre utover i boka vil vi derfor se nærmere på hvilke handlinger og handlingsrom det er klokt å bygge et slikt samarbeid opp med. Men før det må vi bli litt mer fortrolig med et av denne bokaes bærende begreper. Vi har allerede brukt det flere ganger: *Samskaping*.



*I en norsk vestlandskommune oppsto det en uenighet mellom deler av kommuneledelsen og et miljø som vokste opp «på siden» av kommunen, med ambisjoner om å gi gründere med sosiale forretningsideer veiledning. – Det er vårt ansvar å drive etablererrådgivning, ble det hevdet fra kommunen, som så avviste bruk av kommunale budsjettmidler til formålet. – Hvorfor det? Kan vi ikke gjøre det sammen, gjennom en spleis og i et samarbeid hvor vi spiller på hverandres styrker, spurte representanter for det nye miljøet. Diskusjonen som fulgte utfordret begge partenes tradisjonelle syn på sektorer og ansvarsoppgørelser, hvor det i skrivende stund er i ferd med å vokse fram en ny felles erkjennelse av hvordan lokal samskaping kan se forbi tradisjonelle roller og sektorer – og arbeider med utfordringer sammen.*

## Nyanser av samskaping

I Norden er samskaping ofte nevnt i samme åndedrett som sosial innovasjon, sosialt entreprenørskap, empowerment og/eller samstyring<sup>13</sup>. Begrepene er i slekt, men de er ikke tvillinger. Slektskapet handler om noen fellestrekk:

- Begrepene dreier seg på forskjellige måter om å skape mer robuste, bærekraftige, og treffsikre løsninger på identifiserte komplekse sosiale problemer.
- Begrepene vektlegger at brukere av sosiale tjenester, og andre innbyggere i sivilsamfunnet, er viktige og likeverdige bidragsyttere for velferdsløsninger, med potensial for å skape økt demokratisk verdi.
- Begrepen viser til fenomener hvor grenser mellom private virksomheter, offentlig sektor og sivilsamfunnet, blir stadig mer flytende.
- Begrepene knytter seg til ambisjoner om å skape nye løsninger på tvers av etablerte organisatoriske grenser og skillelinjer.

Til tross for slike fellestrekk, er begrepene likevel forskjellige på en rekke andre områder. Forskjellene setter oss særlig på sporet av ulike perspektiver på selve *samarbeidet*. En viktig nyanse som den tiltakende offentlige retorikken på området sjeldent gir rom for, er lettest å få fram dersom vi går veien om to engelske begreper.

### Co-creation og co-production – tynn og tykk samskaping

I samskaping bringes kunnskap, ressurser og erfaringer sammen fra innbyggere, sosiale entreprenører, foreninger og bedrifter. Løsninger utvikles *sammen* med involverte innbyggere i stedet for *til* dem (se KS' temasider om dette<sup>14</sup>).

Samskaping representerer et brudd med sektorsamfunnets logikk. Det fører til usikkerhet og utrygghet for noen, andre ser det som en mulighet med nye handlingsrom som de begeistres over å kunne ta i bruk. Uansett hvilken ryggmargsrefleks man får i møte med det nye, er det nyttig å dukke ned bak begrepene for å se hva de konkret kan bety i praksis. Spesielt gjelder det om man har en lederrolle i kommunen, i private virksomheter, i det frivillige foreningslivet, eller om man er en sosial entreprenør.

Engelskspråklig forskningslitteratur får fram en viktig nyanse i begrepet samskaping ved å splitte fenomenet opp i to begreper: *co-creation* og *co-production*. De to skiller seg fra hverandre først og fremst ved at *co-creation* peker mot å *skape* noe nytt – en ny tjeneste/service med verdi, mens *co-production* i større grad peker mot et *produksjonsfelleskap*. *Co-production* rammer inn samarbeidet helt fra utviklingsfasen og ut gjennom selve leveransen – det forutsetter derfor en avhengighet mellom ulike aktører over tid. *Co-production* foregår både i velferdsproduksjonens utvikling, på «tegnebrettet» og i «maskinrommet». *Co-production* kjennetegnes av langvarige likeverdige samarbeidsrelasjoner, mens *co-creation* er et mer strategisk grep for involvering og dialog i midlertidige prosesser. I *co-creation* avsluttes samarbeidspartnerne før produksjonen er kommet i gang. Lokalt sosialt innovasjonsarbeid kan organiseres både etter *co-creation* og *co-production* prinsipper.

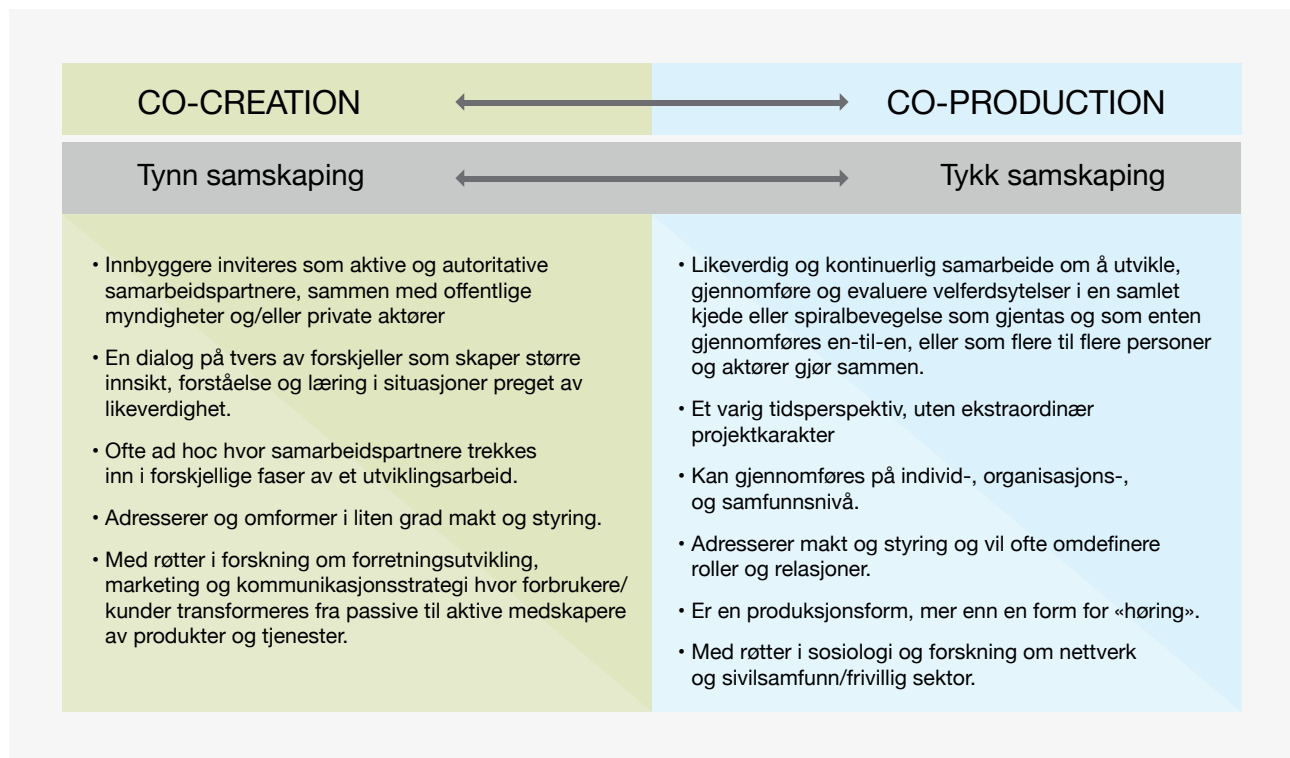
*I denne håndboka bruker vi samskaping som samlebegrep over hele kontinuumet mellom co-creation og co-production.*

I Danmark har språkliggjøringen av fagfeltet ført til at *co-creation* oversettes med *samskabelse*, mens *co-production* oversettes med *samproduksjon*. I Norge er dette annerledes. Samskaping er i ferd med å «sette seg» som begrep. Det favner begge de to dimensjonene. Det er

naturligvis litt uheldig, fordi det er vanskeligere å reflektere sammen om forskjeller i et felt hvor nyansene ikke er språkliggjort. I stedet for å ty til engelske begreper (eller danske), vil vi referere til kontinuumet med å bruke begrepene **tykk og tynn samskaping**. Tynn samskaping er samskaping preget av karaktertrekk fra *co-creation*, og tykk samskaping peker mot *co-production*. Se figur 1 nedenfor.

Samskaping, fra tynn til tykk samskaping, kan foregå innenfor rammen av en kommunal tjeneste, det kan foregå hos private velferdsaktører, og vi kan finne det i frivillige organisasjoner. Det må med andre ord ikke etableres nye samarbeidsmodeller eller organisasjoner for å samskape

– men det kan gjøres. Uansett hvilken organisatorisk sammenslutning som omfavner samskapingen, kjennetegnes det av at det involverer *flere type aktører*; profesjonsutøvere, byråkrater, både ansatte og frivillige i frivillige organisasjoner, ulike innbyggergrupper, enkeltindivider, og så videre. *Det er relasjonen mellom disse aktørene, arbeidets varighet og håndtering av makt og forpliktelser mellom dem*, som er de viktigste faktorene som avgjør hvor på kontinuumet mellom den tynne og den tykke (*co-creation* - *co-production*) samskapingen vi befinner oss. Samskapende sosial innovasjon preget av *co-production* vil ha innbakt elementer av *co-creation*, mens det i et *co-creation*-samarbeid ikke vil være *co-production*.



Figur 1. Karaktertrekk ved skille mellom co-creation/tynn samskaping og co-production/tykk samskaping<sup>15</sup>.

## Andre kunnskapskilder

I figur 2 viser vi hvordan tykk samskaping utvikles i et felt hvor fellesskap om planlegging og design av løsninger på den ene siden, faller sammen med fellesskap om å *produsere/levere* på den andre (de to grå feltene). Figuren viser ulike varianter av samarbeid i de grønne boksene, delt opp etter hvem som forestår aktiviteten. Er det personer/ miljøer tilhørende profesjoner og offentlig forvaltning alene – i figuren kalles disse «profesjonelle», eller er det aktører i sivilsamfunnet som er ansvarlige – i figuren kalles disse «sivilsamfunn». Alternativt planlegges/produseres velferdstjenestene i fellesskap – de midterste rutene i modellen, både vertikalt og horisontalt.

Denne håndboka springer ut av et bredt anlagt forskningsprosjekt som involverer fem casekommuner med seks sosiale innovasjonsprosjekter, og et dansk modellcase. Casene har i varierende grad mobilisert ulike aktører, men i alle har det vært en sosial entreprenør sentralt involvert. Forskningsaktivitetene har ledet frem til den modellen som denne boka er bygget opp etter. Prosjektet presenteres i mer utfyllende form enn vi gir plass til her, i egen forskningsrapport: *Demokratisk innovasjon – Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. Se lenkeadresse i bokas forord.

		Ansvar for service og tjenesters design		
		Profesjonelle planlegger alene	Profesjonelle og aktører i sivilsamfunnet planlegger sammen	Aktører fra sivilsamfunnet planlegger utenom profesjonene
Ansvar for produksjon av service og tjenester	Profesjonelle er ansvarlige for å levere tjenestene alene	Tradisjonelle profesjonelle tjenester	Profesjonelle tjenester hvor sivilsamfunnet har deltatt i planlegging (Tynn samskaping)	Ingen aktivitet
	Profesjonelle og aktører i sivilsamfunnet skaper sammen	Samarbeid om produksjon av profesjonelt planlagte tjenester	<b>«CO-CREATION» (Tykk samskaping)</b>	Tjenester planlagt av aktører utenfor profesjonene, men med bidrag derfra
	Aktører i sivilsamfunnet leverer tjenestene alene	Bestillinger og anbudstjenester	Produseres utenfor profesjonene, men med profesjoners bidrag i planlegging (Tynn samskaping)	Selvorganiserte tjenester i sivilsamfunnet

Figur 2. Kombinasjoner av ulike former for samarbeid i planlegging og produksjon av velferdstjenester<sup>16</sup>.

## Råd og anbefalinger

I 2015 og 2016 ble det arbeidet i en bred prosess med en Veiviser for samarbeid mellom sosialentreprenører og norske kommuner. Se tekstramme. Vi anbefaler dette heftet.

Det kan lastes ned her:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veier-til-samarbeid/id2540583/sec1>

I etterkant av arbeidet med «Veiviseren» ble det utarbeidet et prosessmateriale for å lette bruken av veilederen. Prosessmaterialet ble utviklet i et samarbeide mellom Ferd sosiale entreprenører og KS. Materialet kan lastes ned her:

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/Prosessmateriale/>

Vi vil viser ellers til litteraturlista bakerst i denne boka. Det er en liste for kilder til mer lesing og studier fra både norsk, nordisk og øvrig internasjonal kontekst, knyttet til håndbokas hovedtema.

- Reflekter litt over forskjellene på kommune som sted/lokalsamfunn og kommunen som organisasjon. Hva finnes av ubenyttede ressurser på stedet når nye velferdsutfordringer skal løses?
- Hva betyr tynn og tykk samskaping for deres arbeid? Er det noen temaer eller områder hvor samarbeidet beveger seg mer over mot felles produksjon enn på andre områder – eller er en tynnere samskaping rundt planlegging og design av løsninger et passelig ambisjonsnivå?
- Ta en kikk på inspirasjonsheftet «Veier til samarbeid» og gjør dere kjent med prosessmaterialet som følger dette.
- Dersom du underveis i lesing og arbeid med denne boka har lyst til å vite mer om samskaping og innovasjon, kan du konsultere forskningsrapporten, eller gjør deg nærmere kjent med litteraturen i referanselista bakerst



### *Veier til samarbeid*

— Vi trenger innovasjonskraften som sosiale entreprenører og sosiale innovatører representerer, skriver kommunal- og moderniseringsministeren i et hefte som er laget for å vise veier til bedre samarbeid mellom aktører fra ulike sektorer, i møte med uløste velferdsbehov. Inspirasjonsheftet «Veier til samarbeid» ble utviklet gjennom en bred deltakerprosess med innspill fra mange kanter og fra mange kompetansemiljøer. Dette førte til seks konkrete temaer/kapitler som peker på mulige barrierer og

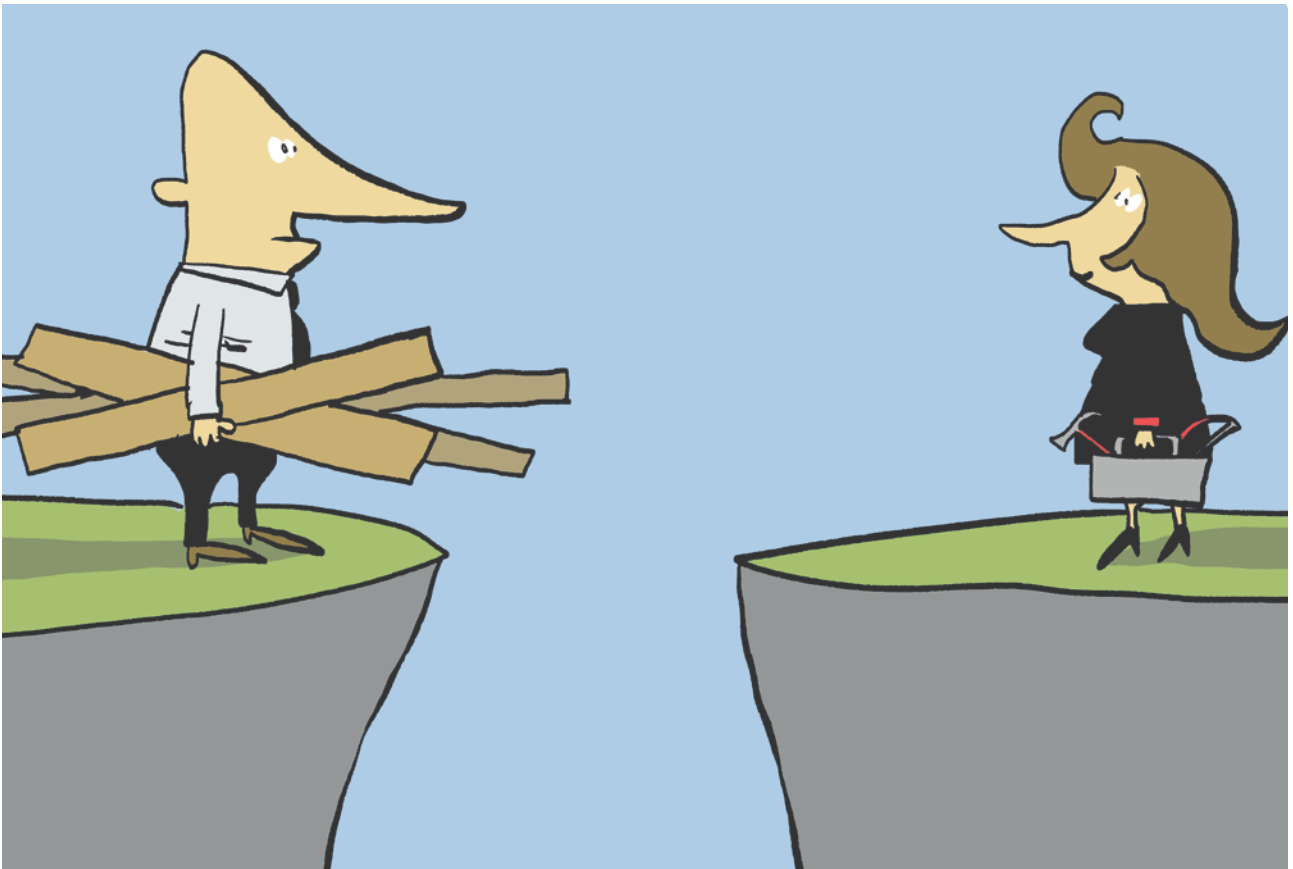
aktuelle muligheter som finnes i samarbeidsfeltet mellom lokale myndigheter, sosiale entreprenører og andre aktører med felles mål om økt sosial verdiskaping. Temaene som tas opp er:

- Velferdstjenester utvikles i samarbeid
- Hvordan komme i gang?
- Samarbeidsformer
- Sosiale entreprenørers møte med kommunen
- Å måle effekt
- Myter om offentlige anskaffelser



## 2. Å skape sosial verdi sammen!

Sosial innovasjon er innovasjoner som både har sosiale effektmål og som er sosiale i sin gjennomføringsmåte. I dette kapittelet ser vi nærmere på hvordan dette kan håndteres i forbindelse med identifiserte sosiale utfordringer på stedet.



«There is nothing as practical  
as a good theory» (Kurt Lewin)



**Sosial innovasjon** skapes av nye ideer som løser presserende udekkede sosiale behov. Vi kan enkelt beskrive det som innovasjoner som skaper sosial verdi både i mål og metode. Sosiale innovasjoner er nye løsninger (produkter, tjenester, og organisasjonsmåter) som møter sosiale behov (mer effektivt enn andre alternativer) og som skaper nye sosiale samarbeidsrelasjoner på samme tid<sup>17</sup>.

## Samskapende sosial innovasjon

Alt nytt er ikke innovasjon. For at en ny løsning skal kalles innovasjon, eller *sosial innovasjon*, skal den for det første løse et identifisert problem (les mer om innovasjon generelt i kapittel 5). I arbeid med sosial innovasjon, involveres de berørte ofte selv som aktive og myndige eksperter og bidragsyttere. Det skaper demokratiske verdier og kvalifiserer den faglige forståelsen av det aktuelle problemfeltet på en annen måte enn når personer med en fagprofesjonell kjennskap til problemet designer løsningene alene. I sosial innovasjon er innbyggers erfaringsbaserte kunnskap sidestilt med faglig kunnskap. Involveringen kan bidra både til planlegging og gjennomføring av løsninger – i tynn og tykk samskaping. Sosial innovasjon bidrar på den måten til å utvikle både tversektorielle/-faglige og demokratiske verdier.

Først når nye ideer fører til løsning av et identifisert problem, når det finner en form og en praksis som virker *for noen*, er det en innovasjon. En innovasjon er derfor både *ny*, den er *nyttig*, og *nyttiggjort*. Det siste, nyttiggjøringen, er den entreprenørielle dimensjonen i innovasjonsarbeidet. Nye og nyttige løsninger kan bli liggende ubenyttet – de er i tilfelle ingen innovasjon. En årsak kan være mangel på finansiering

eller manglende teknologi – tenk på Leonardo da Vincis helikoptertegninger. Helikopterideen var definitivt ny, og helikopter ville vært nyttig å ha på 1400-tallet, men det fantes ingen energikilde som kunne sørge for nyttiggjøring.



*JodaCare er en digital mobil tjeneste som er utviklet for å gjøre kommunikasjonen mellom helsepersonell og pårørende mest mulig smidig og effektiv, knyttet opp til organisering og oppfølging av hjemmeboende pleietrengende. Løsningen er ny og nyttig, men i flere kommuner hvor løsningen er vurdert som både god og ønskelig, tar det likevel overraskende langt tid å implementere den. Selv om beslutninger om å ta den i bruk er fattet. Førstelinjetjenesten er vant til å gjøre ting på en annen måte, de «glemmer» derfor ofte å bruke den nye løsningen. Betydningen av vaner er lett å undervurdere.*



En annen blokkering mot nyttiggjøring av gode ideer kan være svak distribusjon til kunden/brukeren. Diktet til Inger Hagerup om den ensomme bakeren på sin bittelille øy, manglet entreprenørielle ferdigheter. Store båter passerte forbi, og på øya fantes de lekreste bakervarer med krem og syltetøy. Likevel kom de ikke til nytte – det endte tragisk for bakeren. Det ble ingen innovasjon på øya, det manglet en entreprenøriell løsning. Et hinder mot nyttiggjøring kan være vaner – de er som kjent vonde å vende.

## På sporet av en viktig nøkkelring

Vi så i forrige kapittel at *co-creation* og *co-production* langs kontinuumet fra tynn til tykk samskaping var to viktige nøkler i arbeidet med lokal sosial innovasjon. La oss nå hekte nøklene sammen.

Reell samskaping og samproduksjon, enten det legges vinn på å skape en tynn samhandling, eller om man tar mål av seg å institusjonalisere samskapingen i en tykkere, mer varig og gjensidig forpliktende relasjon og aktivitet, handler uansett ikke kun om å *spørre* dem det gjelder om deres krav eller mening. Det handler heller ikke om å *høre* dem – det handler ikke engang om å *hjelp* dem. Samskapende sosial innovasjon handler om å invitere inn til likeverdige samarbeidende partnerskap hvor mennesker som har udekkede sosiale problem, mennesker som står tett på dem (pårørende), og mennesker som har ulike praktiske perspektiver på arbeidet med problemet, får gi selvstendige bidrag til å definere, designe, introdusere, og drive fram løsninger sammen med profesjoner, forvaltning og politiske myndigheter. I samtaler om velferdssamfunnet snakker vi ofte om «hjelpemiddelet», vi sikter da gjerne til et knippe offentlige tjenester – et apparat hvor noen hjelper andre. De beste «apparatene» for å hjelpe folk ut av sosiale problemer, kan imidlertid i mange sammenhenger være folk selv – *sammen*

*med andre*. Samskaping er derfor en annen type «hjelpemiddel». Det er ikke bare slik at de som har skoene på best vet hvor de trykker, det er sannsynligvis også de som best vet hvor i skoen trykket bør settes. Med riktig trykk i skoen er det mulig å sette fart, komme lengre, høyere, og holde ut lenger.

Den norske velferdsstaten trenger kompetanse fra dem som kjenner best til både problemenes årsak i eget liv, og effekter av mulige løsninger. Men så er det også behov for innsikten fra dem med fagkunnskap, de som har eksamenene, jobberfaringene og sertifikatene – naturligvis. Det er bredden i samskapingen og samproduksjonen som utgjør nøklene for lokal samskapende sosial innovasjon. Så gjelder det å få dette til å henge sammen. *Nettverksarbeid* er et stikkord i så måte.

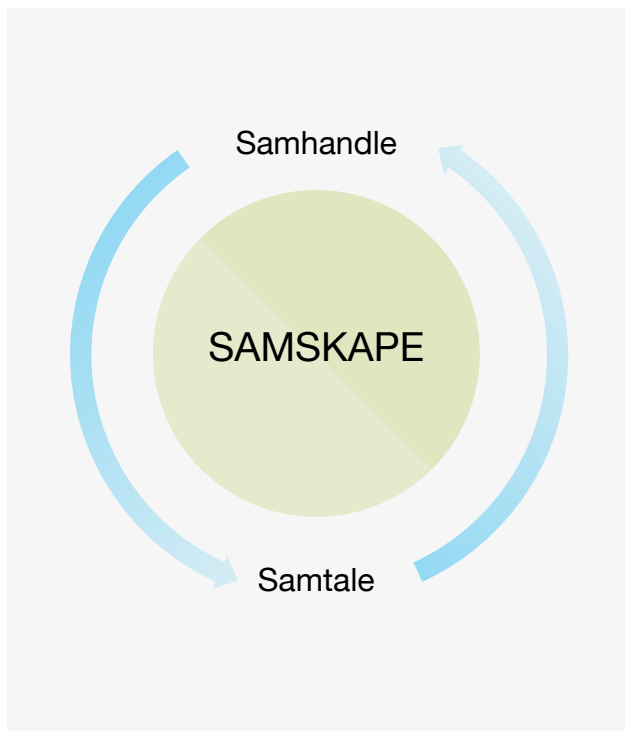
I sosial innovasjon er ikke problemer ferdig avgrenset og definert på forhånd av enkeltaktører, eller av en initierende organisasjon. Til forskjell fra hva som ofte er vanlig i andre innovasjonstiltak, spesifiseres og adresseres utfordringene av flere interessenter i fellesskap. Det er derfor prosessdimensjonen er så sentral i innovasjonsarbeidet. Samarbeidsprosesser er et grunnlag for å utvikle helhetlige løsninger, som kan adressere flere utfordringer på én gang fremfor fragmenterte løsninger (se tekstboks om wicked problems på side 9). Det er vanskelig å få det til uten å jobbe i nettverk. «Sosial innovasjon kjenner ingen faste grenser. Den beveger seg på kryss og tvers av alle sektorer – offentlig sektor, privat sektor, tredje sektor og husholdninger i sivilsamfunnet»<sup>18</sup>. Virksomme sosiale innovasjoner oppstår og utvikler seg derfor best i åpne, tillitsfulle, komplementære nettverk. Det er som vi skriver i forordet av denne boka, kanskje slik at like barn leker best – men bare om ro og harmoni er målet. Om utvikling, kreativitet og innovasjon er målet, tror vi snarere at *ulike barn* i alle fall *skaper* mest interessante ting sammen.

## Med rom for interessemotsetninger

Å invitere innbyggere, sivilsamfunn, brukerorganisasjoner og aktører fra andre kompetanseområder enn de klassiske velferdsprofesjonene inn i det offentlige velferdssamfunnets produksjonsrom er forholdsvis nytt i norsk sammenheng<sup>19</sup>. Selv om det er en måte å arbeide på som har store potensialer for sosial innovasjon, er det også et minefelt for interessekonflikter og konflikter. Spenninger mellom ulike måter å se verden på kan gjøre det vanskelig å komme fram til omforente mål. Det kan føre til åpne verdikollisjoner. En annen mulighet er at åpenheten for å slippe andre stemmer til, bare er tilsynelatende – at det koker bort i en kvasi-medvirkning eller i *dekorasjon*<sup>20</sup>. Det er en fare for at viktige verdi- og interessekonflikter skjules under et skinn av retorisk enighet når alle så gjerne vil skape et bedre samfunn. God samskapende sosial innovasjon håndterer slike konflikter åpent og konstruktivt – å feie det under teppet er trolig det stedet slike konflikter gjør mest skade på sikt. Litteratur om sosial innovasjon både i Norge og internasjonalt, viser at potensialet for nyskaping og kvalitet er høy der ulike interessenter og innbyggere involveres i utvikling, gjennomføring og evaluering – når samarbeidet bygger på tillit<sup>21</sup>.

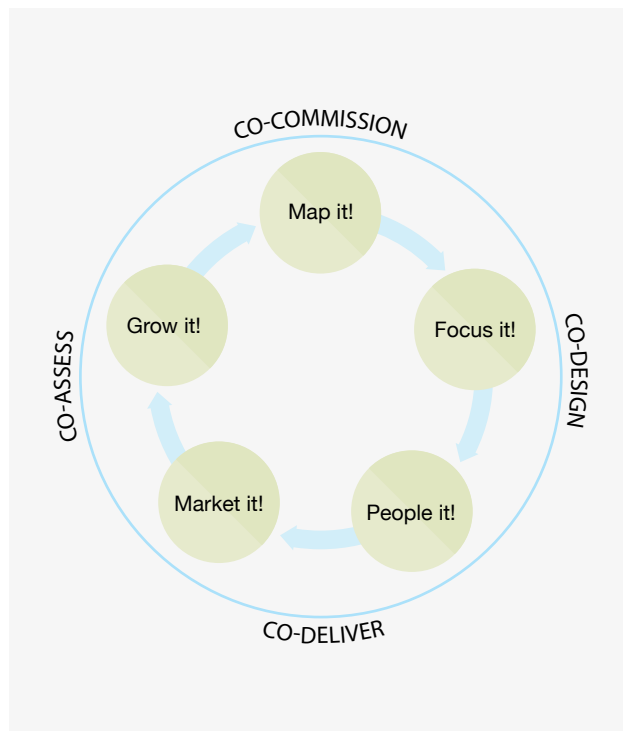
### Mer enn bare å snakke sammen

Det vil fremme den sosiale innovasjon, dersom relasjonene på stedet preges av et vekselspill mellom handling og prat. Når man skal gjøre noe sammen, er det klokt å snakke skikkelig sammen om det som skal gjøres – men det er like smart å snu prosessen: Når man har gjort noe sammen, bør man snakke sammen om hva som kom ut av det. Så kan man eventuelt gjøre mer av det som virket, og mindre av det som ikke virket – også prate om det igjen. Modellen i figur 3 på neste side er en enkel illustrasjon på hvordan lærende og kreative prosesser preges av et kontinuerlig vekselspill mellom felles handling og språkliggjøring av samarbeidet.



Figur 3. Samskaping forutsetter et samspill mellom samtale og samhandling i en dynamisk og varig sirkulær prosess<sup>22</sup>.

Ikke bare er forholdet mellom handling og samtale sirkulært. I samskapende sosiale innovasjonsprosesser bør hele samarbeidet, læringen mellom deltakerne og utviklingen av handlingsfeltet de står i, ha en sirkulær form. Figur 4 viser dette. Først avdekkes et område med behov for nye løsninger (*Map it*), deretter fokuserer man på hva det skal arbeides med som sannsynligvis vil ha størst positiv effekt (*Focus it*), så engasjerer arbeidet ressurser hos de innbyggerne, og hos andre samarbeidspartnere som er mest berørt av arbeidet (*People it*), før man så passer på å fortelle om arbeidet, fordi samtale og informasjon vil kunne skape en forståelse som understøtter ny handling (*Market it*). Dette



Figur 4. Sosial innovasjon i en sirkelbevegelse<sup>23</sup>.

vil gi prosessen energi til å vokse, dersom den er rett forankret (*Grow it*). En stadig gjentakelse og utvikling av disse fokusområdene vil kunne få arbeidet til å utvikle seg i en sirkelbevegelse oppover – en spiralform.

## En dobbelt målskive

Det er ikke bare slik at samskapende sosial innovasjon i mange tilfeller vil skape bedre *resultater* – det vil også skape bedre *prosesser*. Nye relasjoner har i seg selv sosial verdi, fordi nye relasjoner utfordrer etablerte tankemønstre,

genererer nye ideer, og åpner opp for nye felles handlingsrom. Så viktig er dette at når et europeisk ekspertutvalg gir råd til EUs politikk for sosial innovasjon, så understreker de at «social inovations are inovations that are social both in their ends and their means»<sup>24</sup> – sosiale innovasjoner skaper verdier både i arbeidets sluttresultat og gjennom måten arbeidet gjøres på.

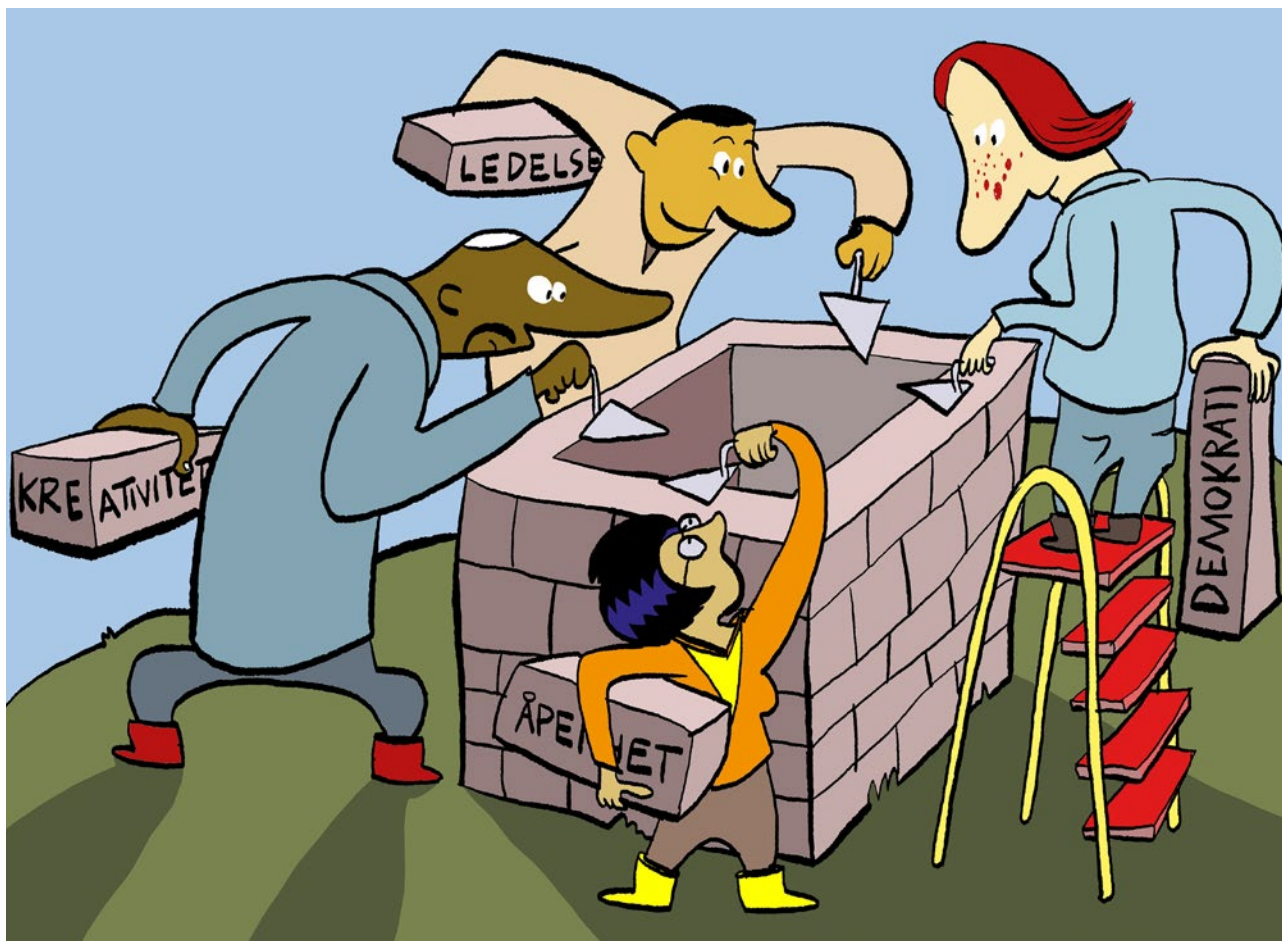
Forestillingen om at det er det offentlige som må utvikle og levere nye løsninger for innbyggernes velferdsbehov, er en idé som ligger dypt forankret hos mange. I mange år har ideen om at befolkningens velferd skal skapes rundt et offentlig (kommunalt) omdreiningspunkt, blitt understøttet av en sterk tro på at slik produksjon må styres og kontrolleres med organisasjonsprinsipper hentet fra næringslivet; såkalt *New Public Management*<sup>25</sup>. Et fokus på konkurranseutsetting og seksjonering av flest mulige oppgaver i selvstendige målstyrte resultatenheter, passer dårlig til samskapende sosial innovasjon. Målstyringsmodeller styrer oppmerksomheten ensidig mot resultater med lite vekt på verdier som befinner seg i prosesser. Denne bokas samskapningsmodell (figur 5 i neste kapittel, s. 23) utfordrer et slikt *mindset*. Men modellen utfordrer også ideene bak mye av de såkalte brukervedvirkningsinitiativene vi finner i norske kommuner. Brukervedvirkning er mange steder sterkt preget av en *oss-og-dem* holdning som sjeldent kommer over terskelen til et reelt samskapingsrom med likeverdighet<sup>26</sup>. – «Det heiter ikkje eg – no lenger. Heretter heiter det vi», skriver Haldis Moren Vesaas i et dikt fra en langt mer dramatisk tid enn vi opplever riktignok<sup>27</sup>, men det er likevel et poetisk uttrykk for en holdning hvor vi går fra atskilthet til felles ansvar – og som det er mulig å la seg inspirere av, også for vårt formål.

## Råd og anbefalinger

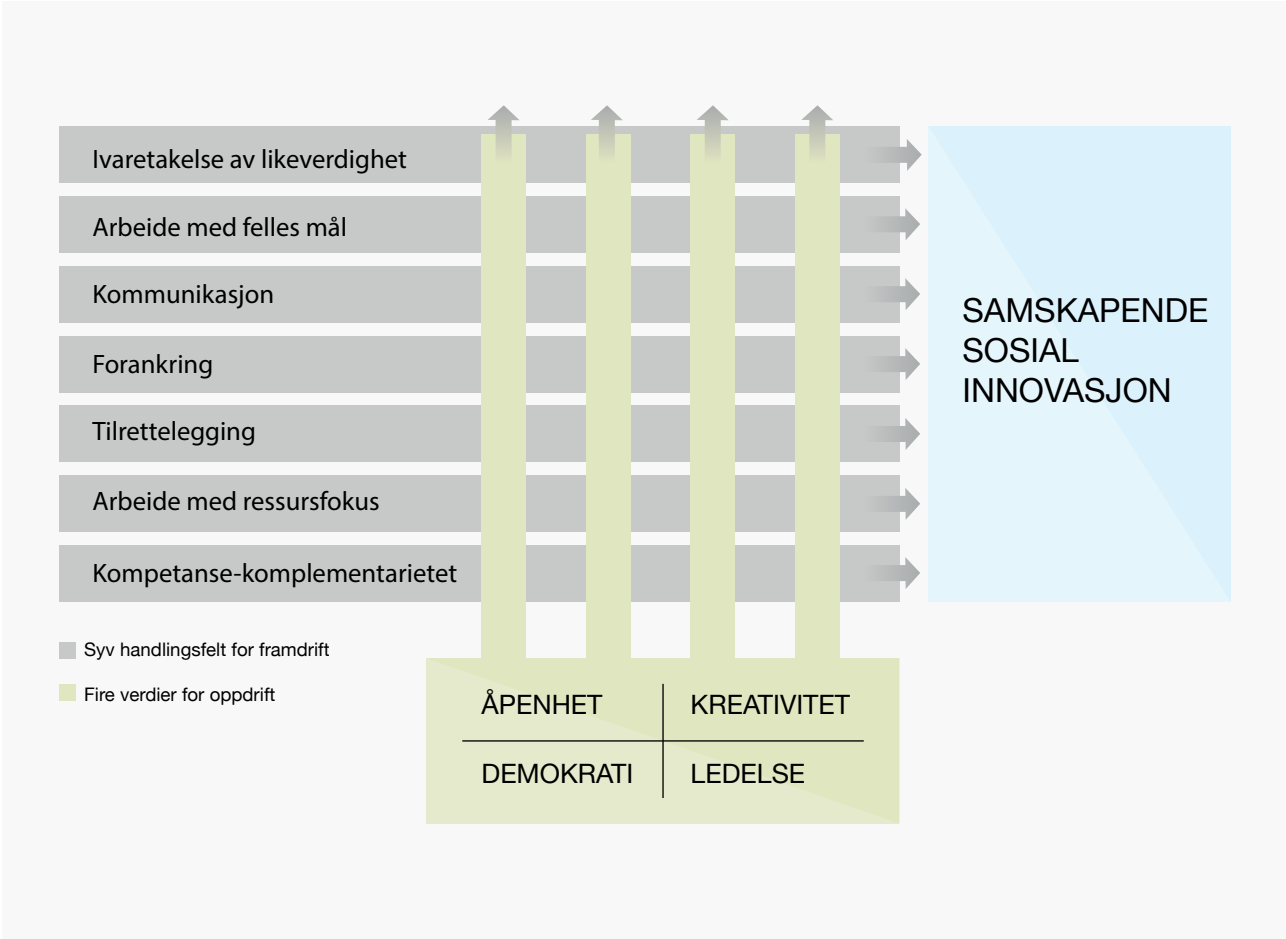
- Vær sikker på at problemet som skal løses virkelig er et problem for noen. Bruk tid på å forstå problemet sammen med dem som best kjenner det. Det er i nye forståelser av problemer at kimen til nye løsninger oftest befinner seg.
- Innovasjon handler ikke bare om kreativitet; å tenke ut nye ideer. Det handler om å implementere dem – sørge for at ideene blir nyttiggjort. Sørg derfor for at det lokale innovasjonsarbeidet holder tak i gode ideer helt til de er nyttiggjort.
- Den sosiale innovasjonen har størst effekt når den skaper sosiale verdier både i den måten arbeidet foregår på, og i de resultatene samarbeidet skaper. Hold fokus begge steder. Snakk om-og let etter konkrete måter å håndtere det på.
- Setter dere av nok tid til å prate om det dere gjør – og har dere gode nok rammer til å gjøre det dere snakker om? Hvordan er balansen mellom prat og handling?
- Vær ikke tilfreds med bare å snakke sammen. Bring samtalene over i handling. Den beste måten å finne ut om en idé som man har unnfanget i en samtale virker, er å prøve den.
- Synes dere at samarbeidet beveger seg i en sirkel, en spiral? Går det framover? Hva er den viktigste driveren? Se på figur 4 i dette kapittelet. Snakk sammen om hvordan dere jobber i de ulike delene av sirkelen.

### 3. Fire gjennomgående verdier

Vi begynner i dette kapittelet med en gjennomgang av den modellen for samskapende sosial innovasjon som denne boka bygger på. Modellen viser fire verdier og syv handlingsfelt. Vi begynner med de fire verdiene.



«If we are to better the future, we must disturb the present»  
(Catherine Booth )<sup>28</sup>



Figur 5. Modell for samskapende sosial innovasjon.



## En modell for lokal samskapende sosial innovasjon

Vi har i forskningsaktiviteten som ligger til grunn for håndboka, avdekket et sett kjennetegn som virker til å ha generell gyldighet for samskapende sosial innovasjon. Figur 5 viser at disse elementene kan- og bør sees i sammenheng. Komponentene kan brukes til lokalt tilpasset arbeid som tar hensyn til organisatoriske, juridiske, finansielle, politiske, strukturelle og kulturelle forhold hvert enkelt sted. Så allmenngyldig er nemlig ikke modellen at det er mulig å gå rett inn i den å skape sitt lokale prosjekt uten tilpasninger. Modellen gir likevel et kunnskapsbasert grunnlag for å handle, og utvikle moden lokal samskaping med innovasjonseffekt, både i prosess og resultat.

Modellen viser at samskapende sosial innovasjonen føres framover av syv handlingsfelt. Fire gjennomgående verdier skjærer vertikalt oppover i modellen og holder det hele sammen. Verdierne sørger for at det hele får oppdrift.

I samskaping er det særlig tre kvaliteter som det er viktige å understøtte handlingene med. De tre er *åpenhet*, *demokrati* og *kreativitet*. I tillegg har vi lagt inn en fjerde verdi; *ledelse*. – Det kan virke mindre intuitivt som en verdi, men samskapende sosial innovasjon beveger seg ikke framover av seg selv. Det kreves en særlig form for lederskap, og vi understreker at lederskap ikke er en bestemt funksjon eller et handlingsfelt ved siden av alt annet vi må gjøre.

### Åpenhet

Åpenhet er en forutsetning for å samarbeide med innbyggere og aktører som er forskjellig fra oss selv. Åpenhet smører læring på tvers av aktører og miljøer.

Det bør være lave terskler for å kunne foreslå utradisjonelle ideer og løsninger innenfor et lokalt samarbeid. Nye ideer kan høres rare ut, virke provoserende, eller simpelthen virke litt «dumme» i starten. Men det er mye som først har virket dumt, som senere er blitt selvfølgelig. Etablerte tanke-modeller må av og til ryddes bort, overses, eller til og med ødelegges for at det nye skal kunne vokse fram. Åpenhet er derfor en verdi som sikrer at det er lov å si uvanlige ting, foreslå utradisjonelle ting, og stille spørsmål ved etablerte sannheter. Det er naturligvis ikke slik at alle «crazy» ideer er gode. Alle utradisjonelle forslag må ikke implementeres. Det er likevel godt for samarbeidet om det er lov å ytre dem. Gjemt mellom ti eller tjue merkelige og ugjennomførbare ideer, kan det skjule seg et gjennombrudd.

Åpenhet er også en verdi for tillit og transparens; gjennom-siktighet. Et samarbeid utvikler ofte raskt en gruppeidentitet. Det er bra. Høy grad av tillit forutsetter ofte en «vi-kultur» i gruppa. Men den må ikke oppleves eksklusiv eller lukket for personer og miljøer på utsiden av gruppa. Det er en utfordring. Det er klokt om samskapende sosial innovasjon anstrenger seg for å gi orienteringer *ut* – vise hva de holder på med og lage systemer for å invitere til innspill og ideer utenfra. Åpenhet handler dessuten om tilgjengelighet. Hvor tilgjengelig er deltakerne for hverandre? Deler de mobiltelefon-nummer med hverandre, tør de å dulte bort i hverandre med ideer og assosiasjoner på ettermiddagen – det er ofte kjernetid i sivilsamfunnet, mens det er «overtid» på kommunehuset. Å samles i en gruppe på sosiale medier kan gjøre det lettere å dele informasjon på tvers utenom den uformelle møtestrukturen. Det er ikke sikkert det er ønskelig, men det er nyttig å snakke sammen om hvor åpne dere skal være for hverandre, også rent praktisk.

## DISRUPSJON

Disrupsjon er et nytt ord i det norske språket. Det betyr ødeleggelse, og brukes ofte i samtaler om innovasjon: Noe må ødelegges, eller i det minste ryddes bort for at nye tanker, ideer, løsninger eller annet skal kunne finne plass. Joseph Shumpeter som var en av de første som beskjeftiget seg teoretisk med innovasjon og entreprenørskap, er kjent for sin teori om kreativ ødeleggelse. Entreprenøren, som han var særlig opptatt av, hadde mot og evner til å initiere slik ødeleggelse. En vanlig blokkering mot innovasjon som mange peker på (ikke alle – det går en diskusjon i den akademiske verden om dette), er at viljen, evnen og toleransen for disrupsjon er lav i mange organisasjoner. Selve begrepet disruption (eng.) ble innført i innovasjonslitteraturen av Clayton M. Christensen i 1995. Senere har han og andre brukt det til å peke på fenomenet i innovasjoner på mange felt, inklusivt i helse- og omsorgssektoren (Christensen et.al. 2006).



## En løsning utenfor arbeidstid

*Prosjektgruppa hadde hatt et litt tungt møte på fredagen. Samarbeidspartnerne hadde gått fra hverandre i en litt oppgitt stemning. De hadde ikke greid å finne en form for prosjektets videre løp som alle kunne enes om, og det var hastverk. Kommunen skulle slutføre sitt budsjettarbeid kommende uke og finansiering derfra forutsatte at det forelå en samarbeidsmodell alle kunne enes om. Da var det at Tore, aktiv i kommunens Frivilligsentral og deltaker i prosjektgruppa, fikk en idé på lørdagen mens han kjørte møbler for gjenbruksstasjonen. Opprømt ringte han til Lars-Martin som jobber i kommunen. De ble raskt enige om at Tores idé for videreføring sannsynligvis kunne være en løsning i alles interesse. De var egentlig temmelig sikre på at det var et «Columbi egg». Tore fant fram Facebook-profilene til de andre seks i gruppa, og laget raskt en lukket gruppe som han inviterte dem inn i. Der gjorde han kort rede for ideen med et-par lenker til andre steder hvor tilsvarende var prøvd ut. I løpet av søndagen hadde alle seks akseptert gruppeinvitasjonen og gitt komplimenter for Tores forslag. Før arbeidsdagen begynte på mandag var alle enig om at de skulle møtes kommende onsdag ettermiddag for å lage et vedtak og en kortsiktig plan for prosjektets videre drift i tråd med modellen i forslaget som nå lå på bordet. Det ville vært tidsnok for kommunens budsjettprosess. – Tillit, transparens og tilgjengelighet hadde fungert.*

## Demokrati

Demokrati handler naturligvis i denne sammenhengen ikke om å avgi stemme ved valg; indirekte demokrati. Demokrati er en verdi som sikrer reell innflytelse over utforming og gjennomføring av problemløsninger. Det er særlig viktig å huske at sluttbrukerne – de som løsningen i første hånd skal skape et bedre liv for, har like stor innflytelse i arbeidet som alle andre. Da utløses den demokratisk verdien. Demokrati er tett forbundet med det som ofte kalles *governance* i internasjonal (også i en del norsk) litteratur<sup>29</sup>. Demokrati forutsetter ikke bare nye holdninger til samarbeid, men også gode systemer, rutiner og praksis for å utnytte samarbeidsaktørers ressurser og kompetanse. Vi kan kalle det et «demokratisk økosystem». I et slikt økosystem finnes det få kompetansehierarkier. Der er livserfaringer like verdifull kompetanse som studiepoeng og profesjonstilknytning – *ikke i stedet* for, men *i tillegg* til. Demokratiske verdier utfordrer ofte maktrelasjoner. Å snakke åpent om makt og innflytelse er derfor av stor nytte om man ønsker å gjøre noe med slike forhold. Etablerte maktkonstellasjoner har mange steder satt seg i ryggraden. Demokrati verdier setter ryggmargsreflekser på prøve. Det er når den andres interesser går på kryss av mine at demokrati verdien styrke viser seg. Er jeg da likevel villig til å la den andres interesser spille med i de avgjørelsene som skal fattes – like mye som mine egne interesser og meninger? Om ikke, kan samskapende sosial innovasjon bli en smykke, ikke en del av arbeidets verdigrunnlag.

## Kreativitet

Det virker kanskje unødvendig å påpeke at kreativitet er en gjennomgående verdi i en modell for samskapende sosial innovasjon, men hvorfor skal vi utelate det selvsagte? Det er dessuten mye samarbeid som har lav innovasjonshøyde, selv om det har som mål å skape fornyelse. Det hele koker ned til selvfølgeligheter og mindre korrigeringer av gjeldende praksis. Vi sitter alle temmelig hardt fast i vaner. Ønsker man å arbeide sammen for nye løsninger på definerte problemer, er det derfor nyttig å spørre seg selv og hverandre: *Er dette nytt?* Det er ikke alltid et mål, men i sosiale innovasjonsprosesser er det jo selve poenget. Innovasjonshøyden kan knytte seg til en ny måte å se problemet på, et nytt perspektiv å lete etter årsaker til tjenester, forslag til en ny organisatorisk modell, en ny form for implementering, nye aktører og relasjoner, nye måter å kommunisere på, nye metoder å måle sosial effekt, osv. Vi bør derfor stille spørsmål om vi strekker oss langt nok for å lete etter nye ideer i hele denne bredden av temaer. Griper vi etter det nye og nyttige, eller henfaller vi til vaner?

Det er ikke slik at noen er kreative og andre aldeles ikke. Vi kan naturligvis ha opparbeidet oss ulike ferdigheter, også når det gjelder evnen til å slippe til nye tanker. Men ofte handler det om anledninger – struktur og kultur. Er det plass til- lov til- og anledninger til å tenke utenfor de rutinene og sjablonene vi vanligvis følger? Dessuten er ikke kreativitet først og fremst en individuell ferdighet. Idearbeid er en kollektiv

---

*Jeg har satt meg litt inn i dette med samskaping. Jeg tror ikke det er noe for oss. Det kommer jo til å kreve at vi gir fra oss ganske mye makt!*

(Kommunal enhetsleder for folkehelse)

---

praksis<sup>30</sup>. Vi kan hjelpe hverandre (eller hindre hverandre) i å tenke- og arbeide kreativt.

Den forskningen som har beskjeftiget seg med kreativitet, har tradisjonelt interessert seg mest for individer i kreative prosesser. Det har gitt opphav til myter om det kreative geniet – svært ofte dessuten menn. Dagens kreativitetsforskning peker i langt større grad på kreativitet som et kollektivt fenomen i prosesser knyttet til hverdagens arenaer og aktiviteter<sup>31</sup>. Hverdagens kreativitet oppstår ikke i enkeltmenneskers hoder, men i samtaler mellom folk som har ulike oppfatninger, der de lykkes med å dele sine ulike ideer og perspektiver med hverandre.

Det finnes mange teknikker, verktøy og metoder for å fremme slik kollektiv kreativitet, noen steder kalt *samtanking*<sup>32</sup>. Samtenking er det motsatte av «gruppetenkning» hvor gruppen, ofte ubevisst, harmoniserer sin virkelighetsoppfatning og tankebaner. Å komme seg ut av gruppetenkning (som nesten ingen grupper tror de har), må stimuleres. Det bringer oss til neste verdi.

## Ledelse

Et samarbeid med åpenhet, demokrati og kreativitet må ha ledelse. Det er ikke først og fremst en person. Ledelse er en viktig faktor bak de kulturelle koder som utvikler seg i arbeidsfellesskap. I ledelse av samskapende sosiale innovasjonsprosesser gjelder en annen logikk enn i konvensjonell organisatorisk ledelse. Det må brukes andre verktøy og metoder når man skal lede prosesser i nettverk, enn om man leder en organisasjon med en gruppe medarbeidere som man har instruksjonsmyndighet over<sup>33</sup>. Å drive nettverks- og prosessfasilitering handler om å skape rammer for

selvstyrende systemer. Slik ledelse må legge vekt på motivering og mobilisering av ressurser på tvers av organisasjoner og borgergrupper.

Ledelse av nettverk kan deles inn i noen hovedfunksjoner:

1. Designe nettverket. Konkrete aktører og innbyggere må inviteres og inkluderes, spilleregler for samarbeidet må tilrettelegges/fasiliteres med stor grad av åpenhet.
2. Å ramme inn nettverket. Verdier må fastsettes i en kollektiv ramme. Det må skapes en fortelling (et narrativ) omkring arbeidet. Hvorfor samarbeider vi?
3. Lede nettverket framover. Framdrift må sikres i direkte interaksjon med deltagerne. Medvirkning understøttes gjennom kvalifiseringstiltak, marginale grupper inkluderes, tillit underbygges, konflikter håndteres, og det legges til rette for kunnskapsdeling.
4. Sikre deltagelse i nettverket. Det må skapes tette tillitsfull relasjoner, og dialogkvaliteter ivaretas så ingen deltagere opplever at deres synspunkter tilsidesettes.

Én part bør ikke ha «all makt» i et samskapingsfelt i stedet bør ledelse håndteres i en prosess hvor alle parter medvirkning hviler på egen motivasjon og opplevelse av innflytelse. Å lede slik samskapende sosial innovasjon kan være som «å gjete kongens harer»; de løper dit de selv vil, men med rett balanse mellom å spre og samle, vil ledelse lykkes<sup>34</sup>.

Å lede samskapende sosial innovasjon handler om å sørge for at denne prosessen fungerer, at det er en jevn tilgang til ideer og kunnskap så innovasjonsprosessene ikke stopper opp.

## Råd og anbefalinger

Samskapende sosial innovasjon skal levere tjenester/produkter med sosial verdi, utvikle praksis og generere ideer, og/eller skape nye organisatoriske løsninger i en prosess av høy kvalitet, ikke bare som stunt av og til. Sosiale innovasjoner skal ikke være måtelig gode fordi de er sosiale. Tvert om, i et arbeid med mål om å skape høyest mulig sosial verdi skal fokus på kvalitet prege alle aktører. Kvalitet sikres ikke ved at én parts kvalitetsforståelse legges inn som et premiss. Det forutsetter i stedet en kvalitetsforståelse og et kvalitetsarbeid som rommer forskjellige forståelser.

Det kreves ledelse i et bredt funksjonsfelt for å få dette til. Det kreves oppmerksomhet i fire retninger samtidig: Det krever forståelse for den *produksjonen* man står i; det feltet man jobber med – det kreves *orden og struktur* – evne til *fornyelse og fleksibilitet* – og det krever vilje og evne til ivaretagelse av *relasjoner*<sup>35</sup>.

- Det vil kunne være en hjelp å huske de fire gjennomgående verdiene i det konkrete arbeidet, om temperaturen stiger og det blir travelt å rekke alle oppgaver. Skriv verdiene opp på en poster eller et annet sted som er synlig og som kan minne dere på dem når arbeidet domineres av tidsfrister og oppgaver.
- Samtal om hver av verdiene. Hvor godt synes dere at verdien blir ivaretatt i deres samarbeid? Er det sprikende oppfatninger om dette?
- Forsøk å plasser verdiene inn i deres lokale sammenheng. I hvilke situasjoner er verdiene synlige, og når mangler de? Se om dere kan avdekke om en eller flere av verdiene trenger vitalisering i deres arbeid. Oppsøk i så fall kilder for kunnskap og verktøy for dette. Sett av tid til å arbeide med det. Det operative arbeidet tar ofte fokus vekk fra et bevisst arbeid om verdier.
- Hva har de ulike samarbeidspartnerne best forutsetninger for å lede? Snakk sammen om hvordan dere kan ivareta og styrke samarbeidet gjennom nye former for delt ledelse. Snakk om vanene deres – sett lys på dem. Kan det være andre måter å lede på enn slik dere gjør?



## 4. Syv handlingsfelt

I dette kapittelet ser vi nærmere på de syv handlingsfeltene som driver den sosiale innovasjonen framover. Selv om vi beskriver hver av de syv enkeltvis, minner vi likevel om at de syv er nært forbundet. I det praktiske samskapende innovasjonsarbeidet glir handlinger og verdier over i hverandre. Se modell 5, side 23.



## Ivaretagelse av likeverdighet

Likeverdighet i samarbeidsrelasjoner kan, når det fungerer på sitt beste, skape gjensidig utveksling av kunnskap og ressurser, læring og synergieffekt. Det kan styrke demokrati og eierskap hos innbyggere og andre samarbeidspartnere. Det vil i sin tur skape merverdi både til gjennomføring og resultat. Likeverdighetsfeltet er derfor selve energifeltet for samskapende sosial innovasjon. Det handler om å gjøre riktige ting – derfor har vi plassert det i modellens handlingsfelt.

Det tar tid å etablere tillit mellom aktører, men slik tid må man tåle å bruke. Tålmodighet er viktig, det er ikke alltid entreprenører har det. Samarbeid mellom kommunen og frivillige krefter står i fare for å ta med seg tradisjoner fra tidligere samarbeid hvor maktbalansen som regel underbygger kommunens rolle som den dominerende part. Ideelle og frivillige organisasjoner er vant til å forholde seg til kommunale tilskudd, tillatelser og velvilje. Slike vaner må i et likeverdig samarbeid utfordres og gradvis erstattes med ny praksis. Det kan bli nødvendig med endring av både strukturelle og kulturelle elementer hos flere samskapingspartnere – ting må gjøres annerledes.

Forsøk fra kommuner som prøver å bruke frivilligheten som middel for å oppfylle egne mål og agendaer, slår uheldig ut. Likeverdighet må tilrettelegges i konkret arbeid – det som ofte kalles fasilitering<sup>36</sup>. Et samskapingsfelt med likeverdighet må få praktisk uttrykk. Det er for eksempel lurt å skape felles møteplasser hvor dette er naturlig, enten på frivillighetens hjemmebane eller på «nøytral» grunn. Samarbeidsmøter i kommunestyresalen mellom 09.00 og 11.00 er ikke en arena som signaliserer likeverdighet.

Det offentliges rolle i likeverdig sosial innovativ samskaping krever ikke at kommunene trekker seg tilbake – tvert om.

Strategien krever en selvbevisst kommune som våger å spille en annen rolle enn den vanene ofte spiller opp til. Se ytterligere kommentarer om kommunens rolle i avsnittet «Fem trinn for en samskapende kommune», på side 44.





***Sisters in business*** er en virksomhet i Asker som skaper arbeid for innvandrerkvinner. Det er basert på en rekke hybride samarbeidsløsninger som det er vanskelig å forstå om man bare bruker sektorsamfunnets briller. Personer fra den kommunale arbeidsmarkedsbedriften Asker produkt, som selv har hybride karaktertrekk, tok det første initiativet. Kvinner fra innvandermiljøet ble tidlig engasjert i ideutvikling og planlegging. NAV-Asker la bort sine strengeste retningslinjer for kurs- og opplæringsstøtte ved å kalle arbeidet for et FoU-arbeid, og Asker kommune stilte sin arbeidskapasitet og sin kompetanse til rådighet. Etter hvert kom også IKEA inn i fellesskapet med sine krav til effektivitet og resultater. Det hele vokste fram i det deltakerne selv opplevde som en organisk prosess hvor det ble lagt veldig lite vekt på hvilken makt, mandat, og institusjonell forpliktelser den enkelte hadde utenfor samarbeidet. Forskjelligheten ble brukt som en ressurs i byggingen av en «vi» kultur, forteller deltakerne.



## Å arbeide med felles mål

Det er klokt å holde en felles fane for samskapingen høyt hevet – både i starten og underveis i arbeidet. Det er vanskelig å skape sosiale verdier sammen om man har vidt forskjellige interesser, verdier og formål med arbeidet. Det er alminnelig kjent at mål- og rammestyring i offentlige organisasjoner ofte går dårlig sammen med ambisjoner om å skape eksperimentelle sosiale løsninger utenfor rammene av hva man har forsøkt før, på tvers av sektorer, kompetansetradisjoner, med aktører i likeverdige roller. I arbeid med slike ambisjoner er det klokt å lede fokus vekk fra tradisjonelle roller, sektorgrenser og kontrollregimer. I stedet må man samtale om hva som er arbeidets felles visjon, og vikle arbeidet ut derfra.

En visjon er ikke et slagord, det er et ønsket fremtidsbilde. Hver av partene i samarbeidet har ofte klare tanker om dette, og de tror ofte at dette sikkert er det samme for alle andre. Vi har allerede framhevet kvaliteter som knytter seg til annerledeshet, men slik annerledeshet bør knyttes sammen under et tydelig felles mål. Når vi legger puslespill gjør vi det med ulike brikker, men med ett sluttbilde for øye. På samme måte kan vi holde på med ulike deler av bildet, med ulike og komplementære brikker i et samarbeid – det må likevel peke mot et større bilde som er felles.

Når det er sagt, kan det legges til at det ikke er så farlig om det også finnes litt ulike oppfatninger eller vektinger av samarbeidets mål og hensikt. Det er ikke sjeldent at ulike aktører i et samarbeid har egne agendaer for samarbeidet. Slike aktørspesifikke mål kan være legitime delmål i samarbeidet, men de må likevel ikke overskygge arbeidets felles visjon. Når visjonen er felles, kan man være raus og åpen for at hver deltaker i tillegg har sine kjepphester. Samarbeid som er etablert på bakgrunn av én parts målsettinger, har en tendens til å få instrumentell karakter, noen blir et middel for den dominerende partens målsettinger. Det vil vi advare mot. Slike instrumentelle samarbeid skaper sjeldent gode samskappingskvaliteter, det bremser innovasjon.

Å etablere nettverk utenfor egen kjerneorganisasjon, med plass til brukere og brukergrupper som likeverdige deltagere, tar mye tid. Det er en ressurs noen kan tenke burde vært brukt mer effektivt, om det ikke var så mye prat! – Men om merverdi, synergi og felles handling med mest mulig sosial verdiskaping er målet, så er det bedre å bruke den tiden det tar for å samsnakke og samkjøre seg, enn å komme raskest mulig fram. Det kan riktignok hende man kommer raskere fram med mindre samskaping, men det hjelpe lite om man kommer raskt fram til feil mål.

## Kommunikasjon

Åpen og ærlig kommunikasjon er et bærende element i samskapende sosial innovasjon, både for å forebygge vanskeligheter og som verktøy når vanskeligheter eventuelt må vikles ut. Selv om kommunikasjon for tiden seiler opp som et ekspertfelt på mange samfunnsarenaer, er det egentlig ganske enkelt. Å kommunisere om hvordan vi kommuniserer (meta-kommunikasjon) hører med til et godt samarbeid.

På det praktiske planen handler det først og fremst om å snakke sammen regelmessig på en skikkelig måte hvor alle kommer til ordet med sitt eget språk. Hvis samtalen preges av én aktørs «stammespråk» kan det oppleves fremmed og ukomfortabelt for andre. Det japanske begrepet *Ba* betegner en kontekst preget av åpen tillitsfull kunnskapsdeling<sup>37</sup>. Det kan være et fysisk sted, men er ikke alltid det. Begrepet knytter seg ikke bare til fysiske rom, det favner også kulturelle rammer for god kunnskapsdeling. Det er et kommunikasjonsrom i vid forstand, der det føles naturlig for alle deltakerne å dele ideer, kunnskap, bekymringer og forhåpninger. Alle bør stille seg spørsmålet om de har slike rom, slike rammer, i eget arbeid og samarbeid.

Kommunikasjonen mellom interessentene i samskapingsfeltet bør ha varig karakter. Forskning viser at deltakere i hetero-

gene samarbeid ofte trenger flere år for å bygge opp nok erfaring og kunnskap med hverandre for å gjenkjenne og sette pris på hverandre.

I gode sosialt innovative samskapningsprosesser samtaler deltakerne på en måte som bygger ned det klassiske skillet mellom «oss» og «dere», et skille vi godt kjenner fra tradisjonelle hierarkier. Det er klokt å tenke- og snakke sammen om det kommuniseres på en måte som bidrar til utvikling av et slikt felles «vi». Et ja, på det spørsmålet tyder i så fall på at deltakerne i samarbeidet omgås muntlig og skriftlig på en måte som alle identifiserer seg med. Alle de digitale plattformene som er tilgjengelige i vår tid, bør kunne være steder hvor det er naturlig å «treffes» mellom prosjektmøtene, ikke bare et sted å bli informert.

Kommunikasjon *utad* er også en faktor i den samskapende sosiale innovasjonen. Det kan fort bli *koselig* og litt internt det hele, dersom alt kvalitetsarbeid knyttet til kommunikasjonen rettes innover. Et godt innovasjonsprosjekt vil møte på behov for støtte fra miljøer utenfor den indre kretsen – se avsnittet om *forankring*. Arbeidet bør derfor, i den grad det er relevant, sørge for at allmenheten blir orientert, og at andre viktige interessenter i omgivelsene opplever seg informert om arbeidets formål og framdrift.

En snublestein i kommunikasjonsfeltet er *representativitet*. Vår erfaring er at mye av den kritikken som retter seg mot sosiale innovasjonsprosjektet mange steder, handler om manglende representativitet. Slik kritikk kan bunne i misunnelse eller misforståelser; en opplevelse av at noen får eksklusive fordeler gjennom innovasjonsarbeidet. En hel del sosialt innovasjonsarbeid utvikles nettopp for å bedre situasjoner for en avgrenset gruppe som har identifiserte problemer. En åpen kommunikasjon om dette, vil kunne dempe kritikken. Det er også klokt å tenke gjennom hvem som er samarbeidets ansikt utad. Hvis det er uhensiktsmessig at alle står fram og fronter arbeidet kollektivt, må ofte én eller et fåtall personer gjøre det. Hvem det skal være? Personer har roller,

og folk fleste knytter ofte stor symbolverdi til roller. Det er ikke alltid slik at folk legger størst mening i *hva* som blir sagt, de legger noen ganger like stor vekt på *hvem* som sier det. Det er derfor langt fra likegyldig hvem og hvordan arbeidet framstår utad.

## Forankring

Begrepet i overskriften er en maritim metafor – det bringer tankene til skipets anker og nødvendigheten av å forsikre seg om at farkosten ikke driver fritt med vind og strøm. Et godt ankerfeste gir stabilitet og trygghet. Det er kvaliteter som det er naturlig å ønske seg i samskapende sosial innovasjon. Nettopp fordi aktiviteten handler om endring, er det ofte store rom for usikkerhet. Trygg forankring er derfor viktig. Slik trygghet kan man få gjennom kløktig forankring to veier. En presisering av forankringsbegrepets tvetydighet er derfor nødvendig for å klargjøre to måter å arbeide strategisk på, som begrepet delvis tilslører.

Når man kaster et anker, vil vi sterkt anbefale at det kastes utfor rekka og ned i vannet; mot bunnen og grunnfjellet der nede. Forankring bør med andre ord skje «ut» og «ned» hos dem arbeidet er ment å gi hjelp og støtte for. En slik forståelse av begrepet gir grunnlag for å spørre om samarbeidet er godt nok forankret hos brukerne og samarbeidspartnere.

Gode samskapende sosiale innovasjoner har brukere med i arbeidet – både i planleggingen og gjennomføringen. Men så? Det kan vise seg at slik forankring likevel ikke er tilstrekkelig. Særlig om det blåser opp rundt arbeidet. Da er det også nødvendig å sikre en god *fortøyning*. Fortøyningen fester vi oppe på brygga. La oss holde oss i metaforen og bruke fortøyning som et bilde på å sikre arbeidet «oppover», hos overordnede myndigheter; i politiske beslutninger, budsjettvedtak og i planer som gir støtte for arbeidets aktiviteter. Slik ledelsesforankring handler naturligvis om formelle vedtak, men det handler også om psykologisk

støtte. Mange innovasjonsinitiativer har erfart hvor viktig det er at ledere høyere opp i organisasjonshierarkiet både kjenner til og støtter aktiviteten personlig – og omvendt, hvor sårbart det kan være å mangle slik støtte.

Hvis vi kaller alle våre festepunkter for *forankring*, både dem vi finne ute/nede i brukermiljøer og blant samarbeidspartnere, og den støtten vi trenger høyere opp i planer; i beslutninger/ budsjetter og hos ledere over oss, da kan vi miste begrepets nyanser av syne, da kan vi miste av syne nødvendigheten av å jobbe med forankring flere veier. Samskapende sosial innovasjonsaktivitet bør arbeide med å finne- og sikre gode festepunkter for sin aktivitet både «ned» og «opp».

I tillegg til ovenstående, er det enda en form for forankring som ofte undervurderes i samskapende sosial innovasjon. Det handler om å sikre seg støtte i bakenforliggende funksjoner eller enheter i egen organisasjon. Det sitter gjerne noen der som skal ivareta alt det administrative arbeidet som genereres. Forventningen om at samskapende sosial innovasjon kan foregå uten en støttende organisatorisk infrastruktur i ryggen, er en av de hyppigste årsakene til at slikt arbeid mislykkes<sup>38</sup>. Innovasjonsarbeid uten administrativ støtte, står i fare for å grunnstøte.


## Tilrettelegging

Samskaping i likeverdighet med felles mål, med god kommunikasjon og forankring, skjer ikke av seg selv. God vilje er ikke nok, ledelse har vi skrevet om, og da berørte vi så vidt temaet tilrettelegging. Her dykker vi litt dypere ned i det handlingsfeltet som på mange måter er ledelsesverdiens handlingsfelt.


Fasilitering er et ord som passer her<sup>39</sup>. Ordet kommer fra det latinske «facilis» som betyr «lett», eller «å gjøre lettere». Det handler om mer enn å finne et ledig rom, sende ut møteinnkallinger og koke kaffe. Fasilitering handler om å gjøre

samarbeidet lettest mulig for alle parter, med et tydelig fokus på involvering av alle berørte parter i samskapingens ulike aktiviteter. Det handler om å gjøre riktige ting til riktig tid, på rett sted – blant annet. Samarbeidet må tilrettelegges både med hensyn til formell struktur og hensiktsmessig kultur. Samarbeidspartnerne bør møtes regelmessig med forberedte saker. Det kreves for at tillit skal bygges. I møtene skal det tas beslutninger som alle skal kunne ha tenkt gjennom på forhånd, og man må kunne finne tilbake i form av referater i en delt arkivressurs etc. Det bør være arenaer og rikelige anledninger for uformell kontakt og relasjonsbygging i samarbeidet. En god tilrettelegging for dette handler bl.a. om å organisere samarbeidet til klokkeslett, på dager, steder, og med rutiner som alle parter er komfortable med<sup>40</sup>. Fanden bor i detaljene heter det. Vår erfaring er at det ofte er i svak tilrettelegging og manglende fasilitering hvor de ødeleggende detaljene dukker opp.

Tilrettelegging av samskapende sosial innovasjon handler også om å kunne dele opplevelser og erfaringer av det operative arbeidet man samarbeider om. Det kan bety at partene av og til bør møtes på stedene der tjenestene utspilles i praksis. Slik tilrettelegging vil hindre at samskapingen ender opp med bare å være en sam-tale. God tilrettelegging skaper fellesskap. Det er bedre å utvikle prosjektets praktiske rammer sammen enn at en av partene alltid inviterer de andre inn til sin hjemmebane, med de spilleregler som gjelder der.

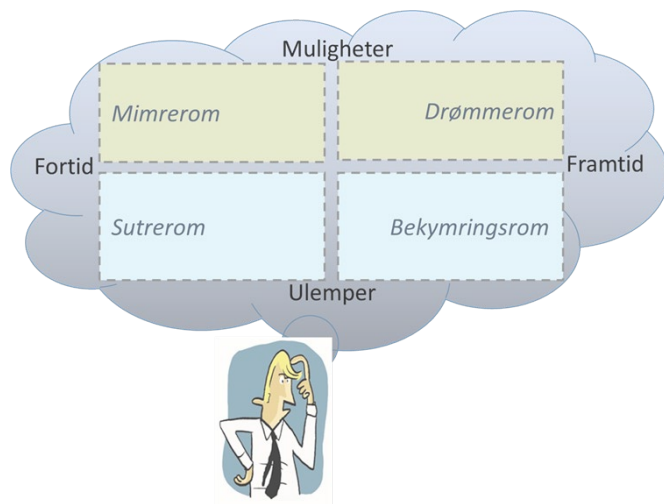


*Husbanken Sør støtter et boligsosialt arbeid i Larvik for inntektssvake familier, sammen med Høgskolen i Sørøst-Norge, NAV-Larvik, Larvik kommunes tjenestekontor og eiendomsavdeling, pluss Frivilligsentralen i Larvik. Fem familier fra målgruppa er med som likeverdige partnere. Møtene i samarbeidet foregår på ettermiddagstid på kjøkkenet til Frivilligsentralens gjenbruksstasjon. Før og etter møtene går deltakerne rundt i bruktbutikken for å se om de finner noe interessant, ikke bare de inntektssvake familiene. Lokalet ligger litt utenfor byen og ikke alle familiene har bil eller sertifikat. Det organiseres derfor kamerat-kjøring for alle møtedeltakere, og det gis tilbud om barnevakt i tilstøtende lokaler, som en del av samskapingen er godt fasilitert.*



## Å arbeide med ressursfokus

Når man arbeider med samskapende sosiale innovasjonsprosesser skal man passe på å ha et framoverrettet og utadrettet blikk. Et slikt fokus fokuserer på ressurser framfor problemer. Ikke fordi problemer og ulemper overses, men alt til sin tid. Etter at man har sett hvilke nye muligheter samarbeidet kan skape, vil man kunne arbeide mer dedikert med å håndtere hindre og trusler. En motsatt framgangsmåte passer dårlig til samskapende sosialt innovasjonsarbeid. Et tidlig fokus på hindringer vil dessuten prege den samskapende sosiale innovasjons evner til å se muligheter og gylne framtidsutsikter. La oss vise det med en illustrasjon.



Figur 6. Illustrasjon av fire mentale rom å orientere seg i.

Personen i figur 6 står i et øyeblikk, som vi alle gjør – alltid. Der kan han velge å fokusere sin oppmerksomhet og tankekraft mot fortiden, i nedre del av tankefiguren – på alt som gikk galt, alt han har mislikt og som han er misfornøyd med. Han vil ikke ha det sånn, men han fokuserer likevel på det. Når tankene er der, er de i «sutrerommet». Det er greit å identifisere problemer som man vil ut av, men det skjer ingen innovasjon i sutrerommet. Han kan i stedet fokusere oppover, men fortsatt mot fortiden. Han kan tenke på alt som har fungert bra før; tidligere suksesser. Det er tankenes «mimrerom». Der er det trivelig å være, men det skjer heller ingen innovasjon der. Tanker og læring fra fortiden bør derfor skyves framover mot framtiden – til det som *kan komme til å skje*. Men også der er det et nedre rom. Bekymringene for at noe uheldig kan hende – ja, til og med tanker om av vi kan komme til å mislykkes, kan oppstå. De ligger i «bekymringsrommet». Det er klokt å ha beredskap og forebygging, men bekymringer skaper lite energi for innovasjon. Ønske om å finne nye løsninger på erkjente behov må i stedet løftes opp og fram til et *fokus på urealiserte ønskede løsninger*. Å fokusere på noe positivt, men som ikke er realisert, er ikke det samme som å fokusere på noe urealistisk. Å se mot urealiserte gode løsninger bærer riktignok preg av å drømme, og det har etter vår erfaring ikke det beste rennommeet i planlegging og offentlig forvaltning. Men all innovasjon bæres fram av at noen våger å forestille seg noe som ikke er «sant» i betydningen at det foreløpig ikke finnes. Det er likevel noen som går sammen for å realisere det. Det er innovasjonens grunnprinsipp<sup>41</sup>.

Personen i figuren står sørgelig alene. Å arbeide fremoverrettet med fokus på muligheter, understøttes om man bygger nettverk. Dialog og forhandlinger med «diversity thinking»<sup>42</sup> kan føre frem til ny felles problemforståelse, nye felles mål, og med ideer for å nå slike mål.



*Det var en stemning av mismot og pessimisme i Evje og Hornes kommune da det ble kjent at Forsvaret skulle legge ned Evjemoen for noen år tilbake. Evjemoen med nesten 300 offiser-arbeidsplasser og enda flere vernepliktige, var bygdas viktigste arbeidsplass og aktivum. Så var det noen som sto fram og sa: Situasjonen er ikke først og fremst en trussel, det er vår mulighet! Nå kan vi skape vår egen framtid, ikke bare være en plass for Forsvaret. Så begynte noen å snakke sammen om mulighetene, miljøet vokste og nye aktører med nye perspektiver og ideer kom inn i prosessen. Statens bidrag med omstillingsmidler hjalp, men pengene var ikke den avgjørende faktoren for at nye virksomheter og nye arbeidsplasser ble skapt på Evjemoen. Prosessen var preget av vilje og evner til å se framover, og av at andre aktører enn dem med interesser og kompetanse knyttet opp til stedets fortid deltok aktivt. I dag huser Evjemoen et tyvetalls virksomheter med flere arbeidsplasser enn det var på stedet under Forsvarets tid<sup>43</sup>*



## Å arbeide med flere kompetanser samtidig

I et arbeid for samskapende sosial innovasjon må vi forstå noe nytt. Innovasjon begynner med ny erkjennelse. Vi kunne derfor like gjerne kalt dette avsnittet *læring*, fordi handlingsfeltet fokusere på kunnskapens *aktivitet* – det er læring.

Det er mange definisjoner på kunnskap og trolig enda flere på læring. I samskapning legges det vekt på en erfaringsbasert tilnærming. Læring i et slikt perspektiv handler om tilegnelse av ny kunnskap og ferdigheter med grunnlag i erfaring, som fører til varig endret tankesett og praksis<sup>49</sup>. Det passer til vårt formål, fordi denne boka handler om å skape endring<sup>44</sup>.

Profesjonelle deltakeres faglige kunnskap er en viktig ressurs i stedlig samskapende sosial innovasjon, men deres kunnskap er ikke den eneste legitime kompetansen i samspillet. Det er svært viktig at deltakere med et profesjonelt faglig ståsted er villig til å bringe sin faglighet i spill sammen med den kompetansen som de øvrige deltakerne har<sup>45</sup>. Dette krever en åpen holdning til læring fra alle parter.

Synet på kunnskap har endret seg over tid. Tidligere så man kunnskap som en enhet som kan lagres, formidles, tas imot og arkiveres – omtrent som en gjenstand eller en vare. I dag ser vi på kunnskap mer som en prosess – kunnskap som grunnlag for ny kunnskap i møte med annen kunnskap, som igjen former ny kunnskap når den anvendes i møte med andre, osv. Kunnskap har derfor liten verdi om den ikke fører til ønsker og evner til å *handle* på visse måter. Kunnskaps-*anvendelse* er derfor en nøkkel, noe som knytter begrepet tett opp mot kompetansebegrepet. Kompetanse er kilde til handling fordi det favner både teoretisk kunnskap, livserfaring, evner og ferdigheter. Et godt samskapende sosial innovasjonsprosess vil derfor være et lærende fellesskap. Et mer konvensjonelt fokus på kunnskap og

læring som individuelt fenomen, må dermed vike for et syn og en håndtering av læring som sosialt fenomen. En lokal samskapende sosial innovasjon bør i et slikt lys arbeide for å bli et *lærende fellesskap*<sup>46</sup>

På vei fra kunnskap til handling, må tankene nedom holdningsplanet. Det hjelper ikke å ha kunnskap og

ferdigheter om å gjøre endringer, dersom det ikke finnes *vilje* til å omsette det i handling. Å arbeide i samskaping med komplementære kompetanser må derfor foregå i et dynamisk felt hvor det også arbeides med holdninger. Også holdningsdelen av kompetansearbeidet bør derfor løftes fram i de kollektive prosessene.



*– Hva har vi lært siden sist? Det er alltid det første spørsmålet på dagsorden i et samarbeid om inkludering av frisatte fanger «Sammen for Livet» i Vestfold. Målet er å hindre tilbakefall til ny kriminalitet og nye fengselsopphold. Gjennom tilrettelegging, oppfølging og «mekling» mellom regionens arbeidsliv, kriminalomsorgen, NAV, en kommunal arbeidsmarkedsbedrift og en stor næringslivsaktør/investor, arbeides det for sosial verdiskaping. Alle samarbeidspartene har hver for seg høy kompetanse, men innser at de*

*må lære seg noe nytt i overlappingen mellom alt det de kan hver for seg, som de uttrykker det. De systemene vi har for ettervern og arbeidsformidling fungerer ikke godt nok for folk med lenger rulleblad enn CV, sier en av initiativtakerne. Samarbeidspartnerne forstår at de må utvikle ny praksis på grunnlag av en ny forståelse av problemets kompleksitet. Derfor spør de seg: Hva kan vi lære av hverandre, og hva kan vi lære av de erfaringene vi gjør sammen? Hvilken endret praksis må så den nye innsikten føre til?*



## Råd og anbefalinger

- Likeverdighet er en sentral forutsetning i samskaping. For at samarbeidet skal være likeverdig må begge parter ha en felles oppfatning av at forutsetningene for likeverdighet er til stede. Ofte definerer man dette ulikt, og det er derfor nyttig å løfte dette opp som et eksplisitt tema. Bruk gjerne Internettverktøyet SAMSON i dette arbeidet, og jobb med områdene hvor forutsetningene for likeverdighet ikke helt lever opp til forventningene til én eller flere av partene. Se lenke til SAMSON i forordet.
- Visjoner er ikke slagord, visjoner er bilder av framtiden – forestilte fortellinger av en ønsket framtid. Når slike ønskebilder skapes i fellesskap, oppstår det sterkere forpliktelser og tilslutning enn om de skapes av en av partene alene, eller av en ekstern konsulent. Gi gjerne rom for egne agendaer og «kjepphester» i samarbeidsfeltet, men vær sikre på at alle slutter seg til det samme siktepunktet for hvor dere skal sammen. Har dere en slik visjon?
- Snakk sammen – masse. Og snakk med andre rundt dere; med interessenter og offentligheten. – Ikke gjem dere bort, vær synlige og tydelige også for hverandre. Snakk sammen om hva dere driver med, og gjør så det dere snakker om.
- Språk former handlingsmønstre. Et sterkt virkemiddel for å fremme produktiv samskaping er nettopp å snakke om det<sup>47</sup>. Gi sentrale begreper i samhandlingsfeltet konkrete innhold.
- Pass på å fortelle om hva dere driver med til flest mulig. Og vær bevisst på hvem som fronter arbeidet.
- Har dere en egen hjemmeside, sørg for at den er oppdatert og at den viser bredden i hvem som deltar. Tenk grundig gjennom hva som sies og hvilke bilder dere bruker.
- Sørg for at arbeidet er forankret trygt i grunnfjellet; blant dem som kjenner problemet i eget liv. Forankring i sivilsamfunnet, hos allmenheten, i næringslivet, i aktuelle organisasjoner etc. vil kunne gi robusthet. Hva med ledelsen i deres egne organisasjoner; i kommunen, er dere fortøyd der – helt opp i den administrative topplederen? Hva med kommunens politiske ledelse, har dere gjort noe for å fortøye arbeidet der? Er det lenge siden bør de kanskje orienteres igjen om hvordan det går med dere om hva dere holder på med.
- Jakt på ressurser, se etter muligheter! Snu problemstillinger helt rundt, da ser dere kanskje muligheter på baksiden av problemene. Forestill dere verden sånn den er når dere er på deres beste. Hvordan ser en ønsket framtid ut – helt konkret? Det er lettere å skape en framtid som man først har forestilt seg. Slike fortellinger vil gi arbeidet energi og framdrift.
- Vær ydmyk og nysgjerrige i forhold til alternative perspektiver på arbeidet. Ikke se på andre innfallsvinkler som brysomme, stirr ikke for lenge på trusler og barrierer. Bruk tid på å se etter muligheter, let etter ressurser utenfor det tråkket der dere oftest ferdes.
- Dere har sikkert en bred kompetanse, men er det likevel en innsikt, et livsområde, noen erfaringer som kunne ha vært nyttig å ha med? Når lette dere sist etter ny overraskende kompetanse som kan komplettere dere egen?
- SAMSON er et internettverktøy som støtter et konkret arbeid med å jobbe i de syv handlingsfeltene og de fire verdiene i modellen, figur 5. Se: [www.ks.no/samskaping](http://www.ks.no/samskaping)



## 5. Noe mer om innovasjon og roller

Å arbeide med samskapende sosial innovasjon krever av oss at vi går inn i nye roller. Vi må se ting annerledes, skifte perspektiver og slippe til nye aktører på scenen. Det kan oppleves rart i begynnelsen. Uvant, og kanskje litt truende. Men det er nødvendig – og det går som regel bra. En av de nye rollene er de såkalte sosiale entreprenørene. Vi skal se nærmere på alt dette i et innovasjonsfaglig scenelys i dette kapittelet.



## Innovasjon

Innovasjon som begrep ble opprinnelig knyttet til utvikling av nye produkter i industri og produksjon av fysiske produkter. I dag brukes begrepet også om prosesser som bringer fram nye løsninger på sosiale utfordringer. Innovasjoner oppstår sjeldent spontant av seg selv. Forskning om innovasjon i sin alminnelighet, og sosial innovasjon spesielt, finner grunnlag for å snakke om innovasjonsfremmende og nyskapende miljøer – eller motsatt; innovasjonshemmende miljøer. Organisatoriske forhold er derfor av stor betydning. Mens den klassiske innovasjon i private virksomheter ofte har til formål å forbedre konkurranseevne og øke inntjening, har den sosiale innovasjonen, som vi har sett, sosiale formål og et sosialt fokus både i prosessen underveis. Til forskjell fra mer tradisjonelle innovasjoner, spesifiseres og adresseres utfordringene av mange interessenter i fellesskap. Fellesskapet arbeider sammen om selve problemforståelsen, som dermed bidrar til å utvikle helhetsorienterte løsninger som kan forholde seg til flere utfordringer på én gang. Sosial innovasjon egner seg godt for å møte sammensatte problemer, se tekstboks om "wicked problems", side 9. Dobbelt siktemål og involverende profil i flerfaglige miljøer, er krevende. Det blir derfor ofte slik at man først går litt forsiktig fram.

I innovasjonslitteraturen skjelnes det mellom radikal og inkrementell innovasjon. Inkrementell innovasjon handler om å tilpasse seg de faktorene som er kjent og brukt allerede – vi kan kalle det en gradvis fornyelse. I radikal innovasjon gjøres mer grunnleggende endringer – man gjør ikke bare tingene litt annerledes, man gjør helt andre ting.

## Sosiale entreprenører

Noe av det som vokser fram med ressursfokus og kreativ kraft i overlappingsfeltet mellom de klassiske sektorene i velferdsstaten, kalles sosialt entreprenørskap<sup>48</sup>. I Norge skiller vi ikke alltid mellom den sosiale entreprenøren i betydning enkeltperson; en ildsjel eller gründer som setter i gang med sosiale innovative handlinger, og sosial entreprenør i betydningen *sosialt økonomisk foretak* med ideelt formål. Når vi i fortsettelsen omtaler sosiale entreprenører nedenfor, er det den sistnevnte betydningen vi sikter til – et organisert foretak med sosial innovativ karakter.

Slikt sosialt entreprenørskap er drivkraften et ønske om å ville skape noe nytt og nyttig på det sosiale området. Sosialt entreprenørskap kjennetegnes derfor ved at det skaper sosial verdi gjennom innovasjoner, men det føyer seg som regel til et tilleggselement ved at de bruker økonomisk verdi og forretningsmetoder som et middel for å skape den ønskede sosiale forandringen. Sosiale entreprenører agerer derfor ofte i kryssfeltet mellom offentlig, privat og ideell «tredje sektor»<sup>49</sup>. Med sosiale mål tyr de gjerne til modeller og løsninger som sikrer et økonomisk grunnlag for den sosiale måloppnåelsen. Et siste kjennetegn er at sosiale entreprenører også ofte har en sterk demokratisk profil. Brukere/pårørende eller andre innbyggere som står tett på dem tjenesten retter seg inn mot å skape sosial verdi for, er involvert i arbeidet. Sosialt entreprenørskap kan med disse tre kjennetegnene bevege seg mellom ulike varianter av tynn eller tykk samskaping, konf. figur 5, side 23.

I europeisk forskning om sosialt entreprenørskap fremheves det at de sosiale entreprenørene arbeider med å realisere

## **SOSIALT ENTREPRENØRSKAP KJENNETEGNES AV**

1. Skaper sosial verdi
2. Innovasjon
3. Aktører i sivilsamfunnet har en framskutt posisjon som produsent eller medprodusent i virksomheten.
4. Arbeidet har økonomisk betydning, enten som regulær inntekt gjennom salg av varer/ tjenester (forretningsmodell), via bedre inkludering av personer i arbeidsmarkedet, eller gjennom annen innsats som innebærer at gitte personer/grupper ikke lenger har bruk for- eller i vesentlig mindre grad har bruk for offentlig hjelp<sup>50</sup>.

utviklings- og endringspotensial som de identifiserer i de lokale sammenhengene de selv er en del av<sup>51</sup>. I amerikansk kontekst er det en tendens til å se sosialt entreprenørskap som en arena for entreprenørielle enere, som heroisk forfølger sine idéer tross anstrengelser og utfordringer. Sosialt entreprenørskap knyttes i USA, primært til koplinger mellom sivilsamfunnet og det private markedets betingelser. Staten og det offentlige for øvrig, spiller ingen- eller kun en liten rolle. I Norden ser vi tydeligere at sosialt entreprenørskap utspiller seg i kollektive prosesser. Fenomenet må derfor forstås ut fra de nettverk, relasjoner og den omverdenen de er en del av. Sosialt entreprenørskap som voksende felt i Norden er derfor ikke først og fremst en konsekvens av

enkeltmenneskers individuelle holdninger, handlinger og valg<sup>52</sup>. Dette siste griper naturligvis også inn i de sosiale entreprenørenes forhold til egne ideer og praksis – at det må ses i sammenheng med det lokalmiljøet det utspiller seg i, eller har som mål å fungere som endringskraft i.

Fordi sosiale entreprenører ofte opererer i hybride modeller over flere sektorer, må de kombinere logikk, kompetanse og ferdigheter fra flere kanter<sup>53</sup>. Det kan skape usikkerhet og uro i deres omgivelser. Det reises spørsmål om hva disse aktørene egentlig driver med. Samtidig er det nettopp i deres evnen til å kombinere ulike logikk og anvende spilleregler fra flere samfunnsområder, som skaper sosialentreprenørskapets innovasjonshøyde<sup>54</sup>. Sosiale entreprenører arbeider derfor ut fra flere rasjonalitetsformer<sup>55</sup> - med lokalsamfunnsinitiativer og frivillighet i lokale nettverk (sivilsamfunnslogikk), med spilleregler fra markedet i sine forretningsmessige aktiviteter (forretningslogikk) – og de arbeider som regel i tett relasjon, eller i et avhengighetsforhold til offentlig sektor innenfor offentlige reguleringer, bevilgninger, eller avtaler hvor de må lære seg å håndtere offentlige spilleregler (statlig/kommunal logikk).

Bruk av sosialt entreprenørskap i innovasjonsaktiviteter er ikke et mål i seg selv, det er et middel for å nå sosiale mål – også for de sosiale entreprenørene selv. Sosiale entreprenører vil derfor ofte, ikke alltid, inngå i en eller annen form for samskaping i det sosiale innovasjonsfeltet, enten med lang varighet; i et tykt samskapingsfelt, eller i mer midlertidige tynne samskapingsprosesser.

## **Nye roller for mange – særlig for kommunen**

Det er ingen tvil om at en aktør som i særlig stor grad stilles overfor utfordringer om å skifte roller og lære seg nye manuskripter i lokale samskapingsfelt, er kommunen.

Samskapende sosial innovasjon er et område som på den ene siden forutsetter at aktører våger seg over i litt andre

roller enn de har hatt før – det kan skape motstand, på den annen side kan samskapingen også virke stimulerende for rolletransformasjon. Har man inngått i samskaping etter den modellen vi presenterer, vil roller gradvis endres som en konsekvens av relasjoner og verdier i samskapingen.


Kommunene sitter med stor fagkunnskap i mange disipliner. Det er en styrke for i samskapende sosial innovasjon. Kommunen har oversikt og kunnskap om lokalsamfunnets utfordringer. Det er en kompetanse som er verdifull, og som kan benyttes til å underbygge de andre aktørenes muligheter for å lykkes. Kommunens oversikt og kunnskap kan også være nyttig for å skalere gode løsninger over til å gjelde hele kommunen, eller til å gjelde flere kommuner – kanskje til og med hele landet. Denne kunnskapen er viktig i rollen som tilrettelegger/fasilitator.

I rollen som tilrettelegger kan kommuneorganisasjonens fagekspertise og annen kompetanse i mye større grad brukes til å inspirere og koordinere enn å kontrollere. I et åpent, likeverdig partnerskap som beskrevet i denne boka, vil kommunens rolle kunne være å legge til rette for samskapingens kollektive innsats gjennom finansiering, fagkompetanse, oversikt, rådgivning, og ved å gjøre kommunens nettverk tilgjengelig.


En rolle som i stor grad baseres på slik tilretteleggerferdigheter, er rollen som *inkubator*. En inkubator er en organisasjon som etableres for å gi støtte til virksomheter i oppstart- og innovasjonsfaser<sup>56</sup>. Om vi fokuserer på inkubatorens *rolle*, så er det mye kommuner kan lære av slik praksis. Inkubator-rollens verdi finner vi i dens sterke vektleggingen av prosessperspektivet. En inkubator bidrar til å utvikle robuste innovasjoner ved å koble ulike ressurser sammen og tilføre kunnskap inn i prosesser, enten fra egne kilder eller ved å koble kunnskapsressurser inn utenfra. Finansielle ressurser spiller naturligvis en rolle, men like viktig viser det seg ofte å være at inkubatoren greier å koble sammen komplementære kunnskapsressurser som ikke ville funnet hverandre uten slik innsats. Det er en styrke for innovasjoner om det finnes guider i samskapingfeltet som kan lede arbeidet gjennom

mangfoldet av myndighetsorganer og reglementer som fungerer som viktige rammer for det feltet hvor innovasjonen utspiller seg.

På samme måte som det finnes inkubatorer i form av næringslivsrettede organisasjoner/selskapet som støtter bedrifter innenfor ulike industrier og bransjer, kan kommuner påta seg en slik rolle for sosiale entreprenører, frivillige organisasjoner eller enkelt-ildsjeler i det sivile samfunnet. En annen mulighet er at kommunen, eventuelt sammen med nabokommuner i regionen, og sammen med andre aktuelle eksterne samarbeidspartnere, etablerer egne inkubatororganisasjoner for sosial innovasjon/sosialt entreprenørskap.



*Husbanken har en tid eksperimentert med en ny modell og metode for samskaping gjennom prosjektet «Morgendagens generasjonssamfunn». Denne modellen skaper en arena der kommunen sammen med innbyggere, næringsliv, frivilligheten og sosiale entreprenører ser på utfordringer som lokalsamfunnet står overfor, for deretter i fellesskap sette i gang nye samarbeidsformer og utvikle nye løsninger.*



## Fem trinn for en samskapende kommune

I det danske nettverket *Den National Bevægelse for Samskabelse*, beskriver professorene Jacob Torfing og Eva Sørensen i en bloggartikkel, behovet for nye roller i kommunesektoren i form av et trappeløp<sup>57</sup>. Metaforen er ikke ment som en entydig lineær modell, men peker likevel på noen nye vaner og roller som kommuner kan lære seg om de ønsker å være gode samarbeidsparter i lokale samskapende prosesser.

På første trinn møter vi den **nysgjerrige kommunen**.

Kommunen har tatt det første skrittet og begynt å spørre seg om det kanskje går an å gjøre ting annerledes – på mange samfunnsområder. De innser at lokale foreninger, private virksomheter og enkeltmennesker blant kommunens innbyggere har verdifulle erfaringer, ideer og ressurser. Nysgjerrigheten er ekte og den skaper en ny praksis for dialog. Det inviteres til åpne samtaler. Men den kommunale organisasjonen er fortsatt preget av klare faglige og administrative siloer med få reelle tverrgående linjer innad i kommuneorganisasjonen. Det er mest *sam-prat* med omgivelsene, ikke så mye *sam-arbeid*, og slett ikke *sam-skaping*.

Kommuner som kommer seg ett trinn opp, kan kalles **inviterende kommuner**. Praten går over i planlegging. Innbyggere inviteres til å komme med ideer og forslag til løsninger – på problemer som kommune selv har bestemt forståelsen av. Noe reell medvirkning kommer det derfor ikke ut av samarbeidet. Enkelte forsøk på samarbeid på tvers av sektorer løses i prosjekter på siden av den ordinære virksomheten i kommunen. Behovet for nye roller og nye former for lederskap er imidlertid blitt synlig – for noen. Vår erfaring er at vi finner mange Norske kommuner på dette trinnet.

På neste trinn finner vi **de ambisiøse kommunene**. Der er forankring, både i ledelsen og førstelinje sikret. Organisasjonen tar grep for å endre seg, medbestemmelse og samarbeid er ikke bare temaer for festtaler og ekstraordinære tiltak. Kommunen gjør strukturelle endringer og lager nye spilleregler fordi de har sett at gamle strukturer og rolleatferd hindret samskaping. Kommuneledelse samarbeider tett og nært

med organisasjoner utenfor kommunen. Andre kommuner som har tilsvarende ambisjoner og/eller utfordringer konsulteres. Hos de ambisiøse kommunene er prinsipper om samskaping i ferd med å prege både strukturen og kulturen i organisasjonen. Sivilsamfunnet på stedet har også endret sine forventninger til kommunen – fra å *kreve* til å *samhandle*. Roller endres gradvis. – Anerkjennelse av den nye praksisen brer seg. Det fører til at det stadig, og uoppfordret, dukker opp henvendelser og ideer fra mange ulike kilder.

På fjerde trinnet finner vi **den modne kommunen**. Der viker vilkårlighet og ad-hoc-rati plassen for mer varig og systematisk nettverksarbeid. Kommunen har utviklet nye rutiner og atferdsmønstre. Store komplekse samskapningsprosesser understøttes av kompetente/utdannede prosessveiledere/fasilitatorer. FoU-institusjoner er koplet til arbeidet, og det er faste normer og faste rutiner for at alle oppgaver overveies i forhold til hvilke gevinstpotensiale som ligger i løsninger med samskaping. Samskaping på kontinuumet mellom tynn og tykk samskaping er ikke noe som foregår på siden av kommunal praksis, det er blitt kommunal praksis.

**Den samskapende kommunen** har gått alle trinnene, og de må stadig gås igjen – gang på gang. Reell og radikal tykk samskaping krever kontinuerlig vilje og vedvarende vedlikehold av systemer for kollektiv refleksjon, vilje og evne til handling. En kunnskapsbasert evalueringer av arbeidets effekter forutsetter oppdatert kunnskap og et årvåkent blikk for bevegelser på kontinuumet mellom tynn og tykk samskaping. Samskaping er ikke navnet på et mål, det er betegnelse på en praksis. I en samskapende kommune har det skjedd en utvisking av forskjellige konkurrerende styringsformer og kompetansemiljøer. Samskapingen har funnet veien inn på arenaer som tidligere var preget av en temmelig streng myndighetsutøvelse og divisjonerte profesjonsinteresser. Alle har lært seg nye roller i den samskapende kommunen – også politikerne. De bruker ikke all sin tid i møter med bunker av ferdigbehandlede saker. I stedet bruker de tid på politikkutvikling sammen med

innbyggerne i forskjellige workshops, arbeidsgrupper og åpne temamøte. Det er laget fora hvor politikerne møter mennesker fra sivilsamfunnet med livserfaringer fra- og kunnskap om aktuelle samfunnsområder. Det bærende prinsippet er at lokalsamfunnet utvikles best når det fokuseres på utfordringer og oppgaver sammen – i stedet for at oppgaver løses på bakgrunn av hvilke fag eller sektor man ser dem fra.

### En balanseøvelse mellom drift og utvikling

I alle kommuner på alle trappetrinn finnes det oppgaver knyttet til drift, kontroll og sikkerhet på én side, og utvikling, utprøving og innovasjon på den andre. Det skaper usikkerhet i mange kommuner. Når skal det brukes en styringslogikk med kontroll og sikkerhet, og når kan det tillates utprøving med risiko og aksept for feil. Kommuner som vil utvikle sin samskapingsevne må finne en god balanse i dette, og det er to grøfter å falle i – selv om vi nok tør påstå at få befinner seg i innovasjonsgrøfta hvor kommuner har blitt i overkant samskapende og nytenkende. Det ligger nok flere på den andre siden av veien, hvor behov for trygghet, risikofrykt og driftsfokus er blitt for sterkt.

Å bevege seg i trappen, og mellom de to grøftene, er ikke enkelt. Det stiller krav til bevissthet om makt og roller, og det forutsetter ikke bare vilje til endring – det krever også kompetanse. Det er første og fremst et ledelsesansvar.

### Å stå på flere trappetrinn samtidig

Trappetrinnene i teksten ovenfor er en illustrasjon på endrede verdier og roller for en kommuneorganisasjon. Fra fragmentert forvaltning og kontroll, til samhandling og innovasjon. Vår erfaring med kommunesektoren i Norge er at bevegelsesmønsteret mange steder er litt haltende. Kommunen kan bli stående med bein i flere trappetrinn på samme tid. Å utvikle holdninger for mer samskaping internt i kommunene, men samtidig beholde organisasjonsstrukturer og styringsprinsipper som motvirker samhandling, er nok også en posisjon flere gjenkjenner. Å ha flere sterke samhandlingstiltak gående i en del av kommunen, mens andre

delar holder fast i gamle vaner, er en annen posisjon. Det kan naturligvis være krevende å stå slik, men mindre krevende om man forstår hvorfor det spriker. Trappemetaforen kan være et grunnlag for samtaler og refleksjon om oppgaver, roller, ledelse og forankring. Et gjennomgående poeng i trappemetaforen er at kommuner som vil oppover, ikke må oppfatte seg å være i en særstilling overfor sine omgivelser. Samskapende kommuner inngår i likeverdige relasjoner med en rekke aktører i sitt lokalmiljø, utenfor kommuneorganisasjonen.



*I 2014 og 2015 prøvde innbyggere, politikere og medarbeidere i Holbæk Kommune (Danmark) nye former for dialog, samarbeid og lokaldemokrati. Rammen for arbeidet ble kalt Demokrati-eksperimentariet.*

*Drivkraften i forsøket var et projektutvalg med syv politikere fra byrådet. De inviterte andre til å delta i aktiviteter og dialog omkring utvikling av lokaldemokratiet i Holbæk Kommune. Demokrati-eksperimentariets overordnede mål var å skape ny innsikt og erfaringer på tre områder: dialog om politisk retning, utvikling av den kommunale oppgaveløsningen, og understøttelse av lokale initiativer.*

*Mange av erfaringene og idéene er ført videre til en ny organisatorisk konstruksjon: «Projektudvalget for Lokal Udvikling». Der arbeider politikere videre, sammen med innbyggere og medarbeidere i kommuneadministrasjonen med å styrke innbyggermedvirkning på forskjellige politikk-områder<sup>68</sup>.*

## 6. Effektmåling og gevinstrealisering

Sosial verdi skapes i komplekse samskapende sosiale prosesser. Det involverer mange aktører. Effekter av slik innsats ser vi på ulike områder og nivåer. Det knytter seg derfor stor usikkerhet til metoder for å identifisere hva som er sikre effekt av et gitt tiltak. Men det betyr ikke at vi skal la være å lete. Å skape økt sosial verdi på avgrensede områder er selve drivkraften for mye av det sosiale innovasjonsarbeidet som foregår i norske kommuner. Det er både nyttig og nødvendig om vi kjenner til måter å måle sosial verdiskaping på – selv om det er vanskelig.





## En krevende aktivitet

Hva er egentlig effekten av vårt innovasjonsarbeid? Det spørsmålet er det mange som stiller – både utenfor og innenfor arbeidets kjernetropper. Måling av samskapingens effekter forutsetter bruk av forskjellige metoder, både med hensyn til verdier som skapes i samskappingsprosessen, og av det som framkommer som resultater i bakkant av den. De metodene man velger å bruke for slik effektmåling bør velges med sterk involvering av alle aktuelle samarbeidsparter. Måling og evaluering blir dermed også en del av samskapingen.

De målene som settes i en sosial innovativ samskappingsprosess vil ofte endre seg underveis ettersom deltakerne blir klokere, når nye muligheter åpenbarer seg, og ettersom samarbeidet kan bli mer modig og ambisiøst. Deltakerne i det samskapende sosiale innovasjonsarbeidet vil også kunne oppdage nye uforutsette sidespor underveis i prosessen som kan gi arbeidet fordeler. I all denne dynamikken er det krevende å måle sosial effekt. Fastfrosne indikatorer og måleregimer kan undergrave den innovasjonen som målingen var satt til å finne effekten av.

### Måling av usikker effekt

Målet med samskapende sosial innovasjon er økt sosial verdi, og slik sosial verdi kan skapes, som vi har sett, både i selve samhandlingen og i de resultatene som kommer ut av den. SAMSON er et verktøy for å måle sosiale verdier i prosessen – se lenke til verktøyet i forordet. Men vi har også et behov for å finne ut om samhandlingens sluttprodukter gir sosial verdi.

Om det skapes kommersielle verdier i form av besparelser, økte inntekter eller andre økonomiske mål, er forholdsvis enkelt å finne ut. Det kan måles gjennom økonomiske beregninger etter faglige omforente og anerkjente regn

skapsmetoder. Med sosial verdi er det annerledes. I dette bildet er det en utfordring at vi ikke bare måler det som er enkelt å måle (økonomi), men at vi også måler det som er like viktig å kjenne til effekten av (sosial verdi).

Selv om årsakssammenhengen mellom innsats og effekt sjeldent er entydig i sosialt arbeid er det likevel viktig å vite om ressursene man bruker leder til forventede sosiale resultater og effekter. Det er nyttig om de involverte partnere (kommuner, innbyggere, sivilsamfunn, private virksomheter, sosiale entreprenører, m.fl.) bruker en type målingsverktøy som de opplever som en ressurs i arbeidet. Det er vår erfaring at slike målingsverktøy er lite brukt i Norge i dag.

– Jeg trenger hjelp til å finne ut om arbeidet lønner seg! En sosial entreprenør i Sandefjord var i ferd med å starte et samarbeid med kommunen og det lokale NAV-kontoret om arbeidspraksis for mennesker på utsiden av arbeidslivet. I de vurderingene som skal gjøres, møtte han stadig på spørsmål om de pengene som skal investeres i prosjektet ville «svare seg». Nå kan man naturligvis undre seg om alle offentlige aktører stiller det samme spørsmålet til egen praksis og servicetilbud, men vi lar den debatten ligge. Spørsmål om «lønnsomhet» er uansett betimelig, og enkelt nok å stille – men det er på ingen måte enkelt å svare på. - Er det mulig å måle effekter av sosialt arbeid, spurte entreprenøren. Det er krevende, men ikke umulig. Man må i så fall ta høyde for noen viktige forutsetninger. En av dem er at slike målinger må gjøres med andre indikatorer enn kun økonomiske. Vi viser det med et aktuelt eksempel.

Fatima er en 60-år gammel, noe desillusjonert kurdisk kvinne som har bodd i Norge i ti år. Hun sitter mye hjemme alene, hun er enke og barna har flyttet hjemmefra. De har



lært seg norsk og er godt integrert i norsk samfunnsliv på alle måter. Det er ikke Fatima. En dag kalles hun inn til nok en konsultasjon på det lokale NAV-kontoret. Hun får med seg sin 26-år gamle datter som tolk. Fatima tror dette blir nok et møte uten resultater – hun gruer seg. Men denne gangen har NAV-konsulenten noe nytt i ermet. Det skal lages en systue i et sosialt innovativt samskapningsprosjekt mellom en stor privat aktør, en kommunal arbeidsmarkeds-virksomhet, en sosial entreprenør, og kommunen på stedet. Det har vist seg at det er etterspørsel etter sytjenester blant folk som vil ha sydd gardiner, klær og annet. Fatima har en mangelfull CV, så NAV-konsulenten spør om hun kan sy. Da lyser Fatima opp på en måte datteren forteller oss at hun ikke har sett moren gjøre på mange år. Det viser seg at moren er en svært dyktig syerske, og at hun dessuten elsker å sy. – I dag jobber hun på den nyetablerte systua der hun dessuten lærer seg norsk. Hun er kommet ut av ensomheten, hun får gjøre det hun liker best, hverdagen har fått mening, og hun tjener egne penger. – Det er klart det er lønnsomt for NAV, og det er lønnsomt for samfunnet. Fatima føler seg friskere, og hun belaster offentlige helsebudsjetter mindre enn før. Det er sannsynligvis lønnsomt også for Fatima. Store økonomiske nytteverdier er spart. Men er det kun økonomiske verdiene som er skapt? Naturligvis ikke. En nytteberegning som bare fokuserer på sparte kroneutgifter, vil tape viktige sosiale verdier av syne.

Sosiale verdier lar seg først og fremst dokumentere dersom man fokuserer på sosiale *endringer*. I Fatimas situasjon er det lett å få øye på slike endringer, også hos vår kontakt i Sandefjord var det mulig. Sosiale endringer kan identifiseres og måles. Færre dager alene, bedre språkforståelse, flere venner, til og med en høyere opplevelse av mening i livet, eller opplevd *lykke* kan registreres dersom vi henter inn data fra brukernes av egne stemmer – noe vi naturligvis bør gjøre i måling av sosial verdi.

### Effektmåling

Det er forskjell på resultater og effekter. – BUA<sup>59</sup> er en sosial entreprenør som samler inn brukt sports- og aktivitetsutstyr

som så lånes ut til barn og ungdom. En underliggende tanke er at ikke alle familier har råd til å kjøpe dyrt sportsutstyr for at deres barn kan være med på ski og skøyter, på sykkelturner, eller i andre aktiviteter. Utstyret er fritt til utlån for alle for ikke å skape stigma for låntakerne som lett kunne fått et stempel som «fattig» om de var de eneste brukere. Registrering av åpningstid, eller antall utlånte skøytepar og annet utstyr, er et målbart *resultat* av tilbudet. En økning av barn fra innvandrerfamilier som deltar på skolens skidag, kan være en effekt. Det er en ganske kortsiktig og temmelig sikker effekt. Uten ski, ingen deltakelse på skidagen. Men helt sikker på at det er en direkte konsekvens av utlånet fra BUA kan vi likevel ikke være. La oss derfor kalle det en *virkning* for å skille det fra det vi kan kommentere som en mer langsiktig *effekt*. Barn fra inntektssvake familier har ofte dårligere helse enn barn som er bedre stilt sosialt og økonomisk. Å måle om tilbudet fra BUA har *effekt* på barns helse er en kompleks og vanskelig oppgave. Det er så mange andre forhold som spiller inn på dette at en effektmåling av BUAs utlån for barns helse må gjøre bruk av et sideordnet grep, nemlig å vise til *generell viten* fra relevant forskning. Vi vet at fysisk aktivitet har positiv effekt på en rekke helseindikatorer. Dersom vi kan måle at utlånet fører til økt fysisk aktivitet, må vi derfor kunne «hoppe» til den konklusjonen at BUAs utlån også gir bedre helse som *effekt*.

I boka «Kan det betale sig», setter M. Lindegaard, P. Thoregaard og M. Wiene opp fem råd til valg av indikatorer for sosial verdi. Vi gjengir dem oversatt til norsk, med noen små tilpasninger for denne bokens formål:

- *Involver interessentene.* Både forskere, fagprofesjoner og saksbehandlere har viktig kompetanse i å identifisere måleindikatorer, men glem ikke dem som har førstehåndskjennskap, sannsynligvis både til problemenes årsaker og effektene av mulige løsninger. Ta brukernes kompetanse med i utforming av indikatorer.
- *Let etter- og bruk kjente indikatorer.* Det finnes en rekke gode erfaringer med måling av sosial verdi mange steder.

Noen dårlige erfaringer også riktignok, men let etter de gode erfaringene og bruk kunnskap derfra. Da kan det spares store anstrengelser og stor usikkerhet i deres eget arbeid.

- *Finn fram til indikatorer som måler verdi på forskjellige nivåer.* Sosial verdi kan skapes både på individnivå, for organisasjoner (herunder kommunen), og for samfunnet som helhet. Noen ganger kan verdier på ulike nivåer virke mot hverandre. Det kan f.eks. være slik at digitalisering av en tjeneste vil gjøre det mulig å betjene langt flere brukere på langt kortere tid for organisasjonen som implementerer løsningen. Det er ingen kø på NAV-kontoret når alle brukerne er på nett. Men om de personlige konsultasjonene som brukerne tidligere måtte gjøre, først og fremst hadde en betydning for enkelte brukere at de opplevde seg *sett*, og fikk en følelse av *trygghet* i møte med hjelpeapparatet, vil den digitale tjenesten sannsynligvis ha redusert verdi for dem. Det er nyttig å få oversikt over effekt av innsats på ulike nivåer, for ulike aktører, så kan man foreta mer opplyste valg av hva man vil vekte.
- *Kombinere kvantitative og kvalitative data.* Ulike registre, regnskap og andre datasett kan gi verdifull informasjon om hvilken endring og effekt innsats gir. Intervjuer, observasjoner og registrering av mer kvalitativ art kan ha stor verdi også. Kombinasjoner av ulike metoder og type informasjon/data kan gi et langt mer dekkende bilde av innsatsens kompleksitet og miksede effekter, enn om kun én metode og én type indikatorer legges til grunn for evalueringen.
- *Prioriter indikatorer og følg en strategi for å overvåke dem.* Arbeidet med å identifisere indikatorer og gjøre målinger med dem, kan kreve tid og forutsette betydelige kompetanseressurser. Det kan synes kostbart, men å ikke gjøre det kan bli enda dyrere. Det er derfor lurt å sette opp en liste over hva man vil prioritere; hva er de absolutt viktigste målene med innsatsen, hvem er de viktigste målgruppene, og hvilke indikatorer treffer dem best? Sett så opp en plan over hvem som skal samle inn hvilke data, hvem som skal overvåke score, når, og på hvilken måte.

**So-Impact** er et verktøy som langt på vei, bygger på slike resonnementer som redegjort for her.

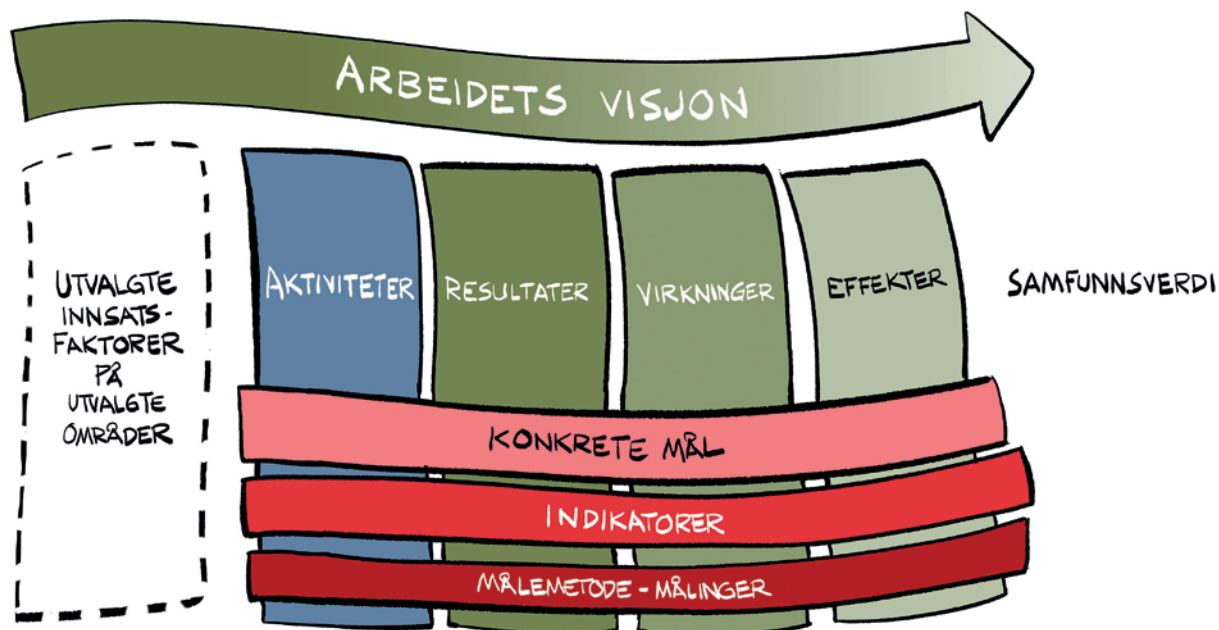
## SolImpact<sup>60</sup>

SolImpact er et verktøy som er utviklet for å velge ut/identifisere indikatorer og måle *resultater, virkninger og effekter* av innsats for samskapende sosial innovasjon. Metoden er utviklet med tanke på å gjøre terskelen så lav at flest mulig; fra små sosiale entreprenører til større offentlige virksomheter og samskapende sosiale innovasjonskonstellasjoner, skal kunne måle sosial verdiskaping av sin innsats, se figur 7 på neste side.

Verktøyet er tilgjengelig på Internett her:

**[www.ks.no/samskaping](http://www.ks.no/samskaping)**

Innsatsfaktorene, til venstre i figuren, er en betegnelse på de samlede ressursene, aktivitetene, handlingene, mv. som legges inn i arbeidet for å skape en forventet og ønskelig sosial effekt. Som det framkommer av figuren ligger innsatsfaktorene utenfor selve modellens fokus. Verktøyet fokuserer i stedet på måling av effekter i ulik avstand til innsatsfaktorene.



Figur 7. Illustrasjon av faktorer i SolImpact og hvordan de henger sammen. Utviklet av SoCentral.

- Nærmest innsatsen og de konkrete aktivitetene vi kan telle opp, finner vi *resultater* (output). Med resultater menes de direkte følgende av aktiviteten. Eks.: Hvor mange deltok på arbeidsmarkedskurset? Hvor mange dager varte det? Hvor mange kvinner deltok, osv.
- Med *virknninger* (outcome) menes de direkte effektene for målgruppene som det med høy grad av sikkerhet kan sies at innsatsene fører til (høy grad av kausalitet). Eks.: Hvor mange fikk jobb etter kurset? Hvor mange svarer at de føler seg tryggere i en jobbintervjusituasjon, etc.
- Med *effekter* (impact) menes mer langsiktige effekter for målgruppene som man kan sannsynliggjøre at innsatsene i alle fall bidrar til, selv om innsatsen ikke alene er årsak til

effektene. Hvor mange er i jobb etter ett år. Hvor mange av deltakerne har fått bedre bosituasjon, er familie-økonomien bedre for kursdeltakerne, etc.

- Med *samfunnsverdi* lengst til høyre, siktes det til mer sammensatte samfunnsøkonomiske verdier som forskning viser er sannsynlige sammenhenger mellom innsats og langsiktig effekt. Helsetilstanden i en befolkning henger sammen med hverdagens samlede aktivitet, også jobbsituasjon. Likevel vet vi ikke vite om et jobbsøkerkurs vil gi framtidige besparelser på helsebudsjettet. For å fastslå slike sammenhenger mellom innsats og effekt kreves omfattende undersøkelser, ofte med en bred, grunnleggende forskningsbasert kunnskap om det/de aktuelle fagområdene.

I SolImpact utfordres brukerne av verktøyet til å gjennomføre en prosess i ti steg. Det finnes rubrikker for utfylling av hver fase i verktøyet. Dette er de ti stegene:

1. Beskrive samfunnsproblemet som innsatsen for den sosiale innovasjonen skal løse
2. Utarbeide overordnede målsettinger
3. Gjennomføre målgruppeanalyse
4. Beskrive hovedaktivitetene i innsatsen og definere innsatsens endringsteori
5. Utarbeide måleindikatorer på resultat-, virkning-, og effekt-nivå
6. Utforme målemetoder
7. Fastsette måltall for hver av måleindikatorne

8. Gjennomføre nullpunkt-målinger (startpunktet for innsatsen)
9. Gjennomføre regelmessige målinger for å styre arbeidet riktig
10. Bruke målingene til å gjennomføre evalueringer og tilpasninger av innsatsen

SolImpact skiller seg fra flere andre metoder for effektmåling av sosial innovasjon ved at verktøyet først og fremst fokuserer på måling av resultater og virkninger av innsatser, hvor årsak-virkning sammenhengen er høy. Vurderinger av effekt i verktøyet, baserer seg i stor grad på sammenheng mellom innsikt fra forskning, og de virkningene vi har målt gjennom empirisk anvendelse av verktøyet. Verktøyet vil kunne gjøre det overkommelig for aktører å måle sosial verdiskaping av arbeidets innsats på en etterrettelig måte.

*Boost Refugee<sup>61</sup> er et inkubatorprogram for samfunnsentreprenører som arbeider med å gjøre veien inn i arbeidslivet enklere for nyankomne flyktninger i Oslo. Programmet ble gjennomført i perioden november 2016 - august 2017, og det brukte SolImpact til å utvikle indikatorer for å måle resultater og virkning av den sosiale verdien som programmet skapte. Tabellen til høyre viser utvalgte resultater.*

INDIKATOR	TYPE INDIKATOR	SLUTT-RESULTAT
Antall flyktninger som har mottatt assistanse	Resultat	534
Antall flyktninger som har fått tilført dokumenterte kvalifikasjoner og/eller nettverk	Resultat	349
Antall flyktninger som har kommet i dialog med arbeidsgivere		
• Antall intervjuer	Virkning	212
• Antall jobbtilbud	Virkning	46
• Antall signerte arbeidskontrakter	Virkning	48
Andel flyktninger som har mottatt assistanse og har vært i et arbeidsforhold i minst 3 måneder, 3 år etter at de ankom Oslo	Effekt	Foreløpig ikke målt

Figur 8. Eksempel på bruk av SolImpact i Boost Refugee.

## Samfunnsøkonomiske modeller

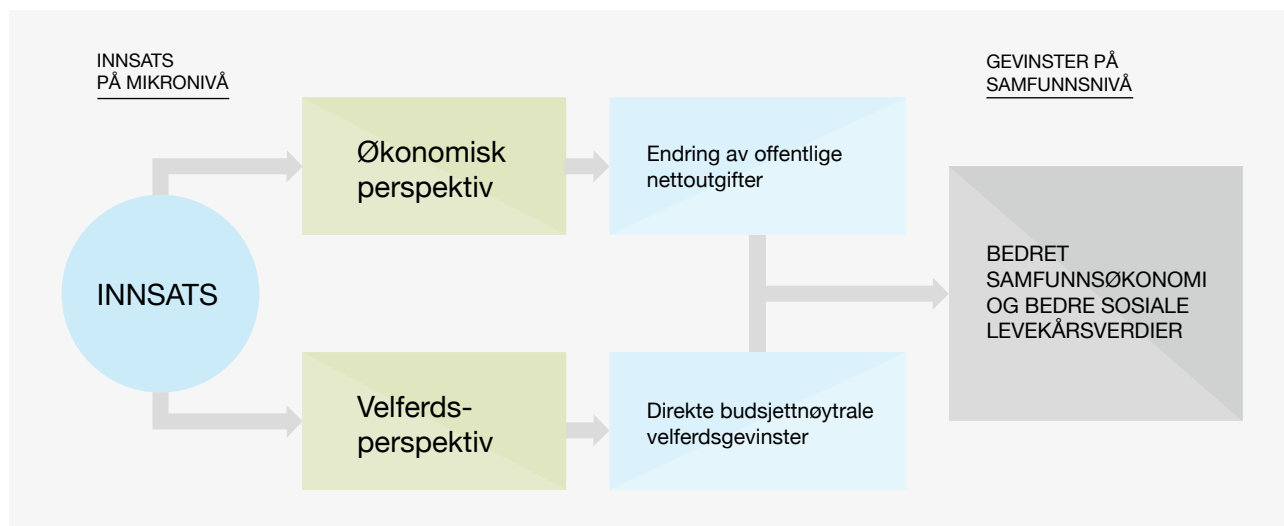
Det finnes flere andre analysemodeller og verktøy for effektberegning av innsats som skal bedre livsvilkår for mennesker. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) anbefaler det de kaller den *samfunnsøkonomisk analysemetoden*<sup>62</sup>, og Finansdepartementet har gitt anbefalinger om bruk av metoden i eget rundskriv<sup>63</sup>.

I samfunnsøkonomiske analyser skal virkningene av en innsats tallfestes og verdsettes i kroner, så langt det er mulig. Men fordi innsatser skal endre mange menneskers livsgrunnlag, må én eller flere effekter ofte vurderes kvalitativt – det er verken mulig eller ønskelig å sette kroneverdi på alle slike effekter. Slike ikke-prissatte virkninger skal være en del av vurderingen på lik linje med de prissatte/kvantifiserte virkningene. Det finnes flere måter å gjøre dette. DFØ har laget en veileder som følger et opplegg gjennom 8 trinn, og det finnes andre modeller og verktøy. Vår erfaring er at modellene dessverre er både kompliserte og upresise.

*Sosial Return on Investment (SROI)* er en slik metode der man forsøker å beregne samlet effekt av gitte tiltak.

I utgangspunktet er SROI en økonomisk modell, utviklet ved Harvard Business School, med utgangspunkt i økonomisk logikk som beregner nytteverdier og effekter i tallmessige termer, men med åpning for flerfaglige innganger. De tallmessige kalkuleringene suppleres med andre mer kvalitative vurderingsformer som er tilpasset sosial verdiskaping. Dette former så et dobbelt løp som vist i figuren nedenfor. SROI-modellen kobler innsats på mikronivå til venstre i figuren, med effekter identifisert på samfunnsnivå til høyre i figuren. Sammenhenger mellom de to dimensjoner oppe og nede i figuren kan vi følge i et løp fra venstre mot høyre - fra innsats på individnivå til effekter på samfunnsnivå.

Å følge slike årsak-virkning-sammenhenger som SROI og andre samfunnsøkonomiske modeller forutsetter, er avhengig av en oversikt og kunnskap om bakenforliggende forhold. Bare gjennom slik innsikt kan sammenhengen mellom de ulike nivåene og perspektivene sannsynliggjøres.



Figur 9. Samfunnsøkonomiske modeller, som f.eks. SROI, må kombinere to perspektiver i måling av effekt.<sup>64</sup>

## Effektkontrakter

Effektkontrakter, på engelsk kalt *Sosial Impact Bond*, ble først kalt «velferdsobligasjoner» på norsk. En effektkontrakt er en resultatbasert kontrakt mellom en offentlige oppdragsgivere og en tjenestetilbyder. En eller flere private investorer tar risiko i en innledende fase, så får de utbetalt gevinst av sin investering dersom de avtalte sosiale målene/resultatene av innsatsen oppnås. Måling og evaluering av sosiale effekter er derfor et nødvendig virkemiddel for anvendelse av effektkontrakter.

Ordningen fungerer som en modell for ansvar- og risikodeling i et offentlig-privat samarbeid. Ved bruk av effektkontrakter kan det offentlige være med i tiltak som har risiko for at effekter kanskje ikke vil bli som forventet. Dersom innovasjonen ikke slår til, blir den økonomiske byrden liggende hos investoren. På den annen side; om innovasjonen viser seg å bli vellykket, tar den offentlige parten over finansieringen ved å betale ut investoren etter en formel avtalt på forhånd – i effektkontrakten.

Se nærmere omtale om effektkontrakter på KS' ressursider om dette<sup>65</sup>.

## Ingen rette linjer

Vi har ovenfor kommentert ulike måter å måle sosial verdi i den samskapende sosiale innovasjonens sluttresultater/ effekter. La oss lukke ned dette temaet med å minne om at hele håndboka har dreid rundt en forståelse av samskapende sosial innovasjon som sterkt fokuserer på *arbeidets prosess*. Slikt arbeid beveger seg som ringer i vannet, ikke i lineære forløp. Det er derfor viktig å måle sosial verdi både på det sosiale arbeidets effekter og prosess. Samskapende sosiale prosesser skaper nye forbindelser som fører til læring, utfordrer eksisterende virkelighetsforståelser, og etablerte roller og nye relasjonene. I slike prosesser kan det oppstå grunnlag for sosial endring. Det er derfor naturlig å rette søkelyset også mot slike verdier når innsats for

samskapende sosial innovasjon skal underlegges måling og evaluering.

I den samskapende sosiale innovasjonen er det relevant å ha fokus på om det skjer en utveksling av kunnskap og innsikt mellom aktører og innbyggere. Skapes det synergi-effekter som ikke ville vært oppnådd uten samarbeide? Har aktørene inntatt nye roller overfor hverandre og hvilken innflytelse og makt er rokert som resultat av relasjonene?

Vi har sett at synergieffekten i den sosiale samskapingen oppstår gjennom å dele kunnskap og ressurser, og at det kan skape verdier både i form av læring (ny kunnskap), nye handlingsrom (en strukturell endring) og nye resultater (sosial verdi). Når man arbeider med samskapende sosial innovasjon vil man ofte arbeide i nettverk som beveger seg som ringer i vann. Det er denne sirkelbevegelsen som stadig utvider seg, som skaper større og større verdier om den gjentas i varig likeverdighet. Den skaper nye større handlingsrom som innbyggere og organisasjoner kan fylle med aktiviteter og resultater.

I et doktorgradsarbeid ved RUC – Roskilde universitet, er innbyggernes likeverdige deltakelse i slike prosesser delt inn i tre roller<sup>66</sup>. Her på engelsk/dansk:

- Co-initiator: borgerne er med til at tage initiativet
- Co-designer: borgerne er med til at designe løsninger
- Co-implementer: borgerne er med til at implementere løsninger, som andre har designet

En måte å vurdere suksess i samskapende sosial innovasjon på, er å identifisere i hvilken grad og omfang innbyggere i lokal samskaping inngår i alle de tre rollene.

## Råd og anbefalinger

- Hvilken endring vil dere skape? Jobb sammen med å finne indikatorer som kan brukes til å identifisere slik endring.
  - Snakk sammen om hvilke valg dere kan gjøre når det gjelder rekruttering av personer, miljøer og kompetanser som kan være med å designe arbeidets mål og målemerker. Tenk også på om dere kan supplere egen kunnskap og erfaring med personer og miljøer utenfor de opplagte kretsene dere vanligvis rekrutterer fra.
  - Måling av sosial verdiskaping er krevende, ta derfor stilling til hvorfor dere ønsker å måle. Bli enige om hvem dere først og fremst måler effekter for, og hvem som skal ha nytte av måleresultatene. Er det for deres egen mulighet til å styre prosessen i ønsket retning, for kommunens politikere/ledere, for investorer, eller andre?
  - Vær sikre på at dere måler virkninger av deres felles innsats og ikke bare kartlegger aktivitetsnivået.
  - Diskuter hvilke måleindikatorer som kan være egnet til å fremme og synliggjøre verdien av forebygging (langsiktige gevinster) kontra reparasjon og brannslukking (kortsiktige gevinster).
  - Finn ut av om dere har nødvendig belegg fra kvalifisert kunnskap til å feste lit til de sammenhenger mellom innsats og forventet resultat som dere eventuelt bygger antakelsene deres på.
  - Forsøk å kartlegge om det finnes eksempler på gode indikatorer for å måle virkninger av de innsatsfaktorene dere arbeide med, andre steder.
  - Snakk dere gjennom ulike ideer til både kvantitative og kvalitative målinger, gi rom til både objektive data og innhenting av subjektive data fra dem innsatsen er rettet inn mot.
  - Hvilke type intervjuer, livsfortellinger og erfaringer kan dere høste i arbeidet? Det er ofte gode kilder til å identifisere endring.
  - Har dere åpenhet, vilje og systemer for å registrere- og gjøre bruk av negative erfaringer fra arbeidet underveis også?
  - Snakk om hvordan effektmålingene kan brukes pedagogisk, eksternt og internt, for å skape legitimitet og motivasjon i arbeidet.
- 

KS har en rekke Internettressurser som behandler ulike sider ved innovasjon i offentlig sektor. Se blant annet:

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsverktøy/>

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/>

---





## Noter

- <sup>1</sup> Fuglesang, Rønning & Enquist (ed.) 2014.
- <sup>2</sup> Se f.eks. initiativet «Den National Bevægelse for Samskabelse» i Danmark: [www.denoffentlige.dk/manifest-national-bevaegelse-samskabelse](http://www.denoffentlige.dk/manifest-national-bevaegelse-samskabelse)
- <sup>3</sup> Andersen, L. L. & H. H. Espersen, 2017 a, b & c.
- <sup>4</sup> Andersen, L. L. 2016
- <sup>5</sup> Vike, 2006.
- <sup>6</sup> Vike 2006, Willumsen og Ødegård, 2015.
- <sup>7</sup> Ofte kalles dette «intraprenørskap» - iderike innovatører som velger å introdusere eller innføre nye nyttige løsninger innenfor den organisasjonen de arbeider for.
- <sup>8</sup> L.L. Andersen & al. (ed) 2017. Fuglesang et.al. (red) 2014
- <sup>9</sup> Rønning & Knutagård 2015.
- <sup>10</sup> Vike, 2006.
- <sup>11</sup> Eimhjellen, I. og J. Loga, 2016. Loga, J., 2017. Brøgger, 2017. Gustavsen og Kobro, 2012. Kobro mfl. 2017
- <sup>12</sup> Brøgger 2017 og Kobro mfl. 2017
- <sup>13</sup> A. Røiseland og S.I. Vabo, 2012.
- <sup>14</sup> [www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/](http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/samskaping/)
- <sup>15</sup> Andersen og Espersen, 2017 a & b, Espersen og Andersen, 2017).
- <sup>16</sup> Oversatt og tilpasset norsk kontekst, etter Nesta, NEF og The Lab, 2009 og Bovaird, 2006.
- <sup>17</sup> Vår oversettelse av Murray et al. 2010, s.3
- <sup>18</sup> Willumsen og Ødegård (red) 2015.
- <sup>19</sup> Ibid.
- <sup>20</sup> Ibid, s. 37.
- <sup>21</sup> Kobro et.al. 2012
- <sup>22</sup> Noe tilpasset etter K. Littleton og N. Mercer 2013.
- <sup>23</sup> Governance International (2012)
- <sup>24</sup> BEPA, 2010, s. 44.
- <sup>25</sup> Vike, 2006. Røiseland og Vabo, 2016. Willumsen og Ødegård 2015.
- <sup>26</sup> Kroken og Madsen 2012.
- <sup>27</sup> Fra diktet *Tung tids tale*, skrevet under den tyske okkupasjonen. Fra diktsamlingen Dikt. Aschehoug 1945.
- <sup>28</sup> Catherine Booth (1829-1890) grunnlegger av Frelsesarmeen sammen med sin mann, William Booth. Kilde: Rønning & Knutagård 2015, p.6.
- <sup>29</sup> Røiseland og Vabo, 2016.
- <sup>30</sup> Les mer om dette i innledningskapittelet i Carlsen mfl. 2012.
- <sup>31</sup> Carlsen mfl. 2012, Dagestad mfl. 2014, Kaufmann, 2006.
- <sup>32</sup> Littleton & Mercer, 2013.
- <sup>33</sup> Røiseland og Vabo, 2016.
- <sup>34</sup> Kobro 2016.
- <sup>35</sup> Se en systematisk og mer omfattende gjennomgang av de fire ledelsesfunksjonene i Strand (2007), del V, s. 433-435
- <sup>36</sup> Se mer om hva fasilitering betyr og hvordan det kan gjøres i ulike arbeidssituasjoner i: A. Solem og M. Hermundsgård: Fasilitering (2017).
- <sup>37</sup> Nonaka & Konno, 1998.
- <sup>38</sup> Kania & Kramer, 2011.
- <sup>39</sup> Solem og Hermundsgård, 2017.
- <sup>40</sup> Martha Maznevski ved Ivey Business School (Ontario, Canada) har i sin forskning på globalt lederskap, påvist hvor viktig gjentakelser og forutsigbarhet – hun kaller det arbeidets «heartbeat» - er som grunnlag for innovasjon og utvikling i samarbeid preget av kulturell diversitet. Funnene er interessante for trettelegging og ledelse av tverrfaglig sosial innovasjon.
- <sup>41</sup> Se mer om dette i boka «Innovasjon i praksis – Veien til den andre siden» Sjur Dagestad (red), 2014. Innoco. En rekke innovasjons-teoretikere legger vekt på nødvendigheten av å «prototype» framtiden – å tenke seg framtiden slik den kan se ut, skaper ideer og energi for å skape den slik. Se f.eks. Schärmer 2016.
- <sup>42</sup> Eklund & Langvik 2008, Eklund & Pluta 2015.
- <sup>43</sup> Kobro mfl. 2012.

- <sup>44</sup> Skyttermoen og Vaagaasar 2015, s. 286 ff.
- <sup>45</sup> Howaldt et al. 2014.
- <sup>46</sup> Hermansen et.al. 2004.
- <sup>47</sup> Christensen 2011.
- <sup>48</sup> Departementene 2018.
- <sup>49</sup> Brøgger 2017.
- <sup>50</sup> Hulgård, L., & Andersen, L. (2012).
- <sup>51</sup> Copus 2016.
- <sup>52</sup> Defourny, J. and Nyssens, M., (2010). TemaNord 2015.
- <sup>53</sup> Brøgger 2017, Kobro mfl. 2017.
- <sup>54</sup> Eimhjellen og Loga, 2016, Brøgger 2017, Gustavsen og Kobro 2012.
- <sup>55</sup> Kobro, 1988.
- <sup>56</sup> Finn Ørstavik om inkubatorer i Store Norske Leksikon; [www.snl.no/inkubator](http://www.snl.no/inkubator).
- <sup>57</sup> <http://www.denoffentlige.dk/fem-trin-til-samskabelse>
- <sup>58</sup> <https://holbaek.dk/kultur-og-fritid/faelleskab/demokrati-eksperimentariet/demokratiexperimentariets-erfaringer/>
- <sup>59</sup> BUA er en sosial entreprenør som jobber for å få flere barn og unge ut i mer aktivitet og mer variert aktivitet ved å tilgjengeliggjøre sport- og fritidsutstyr. Se: [www.bua.io](http://www.bua.io)
- <sup>60</sup> Solmpact er utviklet av SoCenter, i nært samarbeid med en rekke sosiale entreprenører og andre samarbeidsaktører. Verktøyet er i kontinuerlig utvikling.
- <sup>61</sup> <https://socentral.no/prosjekter/boost/>
- <sup>62</sup> Direktoratet for økonomistyring
- <sup>63</sup> Se Finansdepartementets rundskriv R-109/14.
- <sup>64</sup> Lindegaard L. et al. 2015. Mötesplats Social Innovation (udatert).
- <sup>65</sup> [www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/effektkontrakter/](http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/effektkontrakter/)
- <sup>66</sup> Tortzen (2016)

## Referanser

- Andersen, L. L. & H. H. Espersen (2017)  
*Samskabelse og samproduktion. Demokratisering eller effektivisering af velfærdsløsninger?* Social Politik 2017, 2, s. 17-21.
- Andersen, L. L. (2016)  
*Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – forskellige forståelser.* Foredrag 25. januar på konferencen Nye velfærdsscenerier – muligheder for inklusion og deltagelse? Samskabelse, samproduktion og partnerskaber. Center for socialt entreprenørskab. Roskilde Roskilde Universitet.
- Andersen, L.L., M. Gawell, R. Spear (ed) (2017)  
*Social Entrepreneurship and Social Enterprises. Nordic Perspectives.* Routledge
- Andersen, L.L & H.H. Espersen (2017b)  
Når biblioteker arbejder med samskabelse og samproduktion. In: Laskie, C (Ed): Biblioteksdidaktik. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L.L. & H.H Espersen (2017c)  
Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver. In: (Ed) Socialstyrelsen; Partnerskaber og samarbejder mellem civilsamfund og kommuner. Socialstyrelsen Danmark.
- Andersen, L. L. (2016)  
*Social innovasjon og socialt entreprenørskab.* In R. Posborg, H. Nørrelykke, & H. Antczak (Eds.), Socialrådgivning og socialt arbejde. En grundbog. 3. udg (pp. 545–560). København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, L.L & Espersen, HH (2017)  
Samskaping, samproduksjon og partnerskaber – teoretiske perspektiver. I: Sosialstyrelsen (Ed) Partnerskaber og samarbeider mellom det offentlige og sivilsamfunnet. Sosialstyrelsen
- Andersen, L.L & Espersen, H.H (2017)  
Samskaping og samproduktion. Et effektiviseringsredskab eller en demokratisering av velfærdsløsninger? I: Sosial Politik vol 2, 2017.
- BEPA (2010) Bureau of European Policy Advisers. European Commission. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union.* Report. p. 44.
- Bovaird, T. (2006)  
*Developing New Forms of Partnership With the 'Market' in the Procurement of Public Services.* Public Administration, March 2006. Volume 84, Issue 1. pp 81-102.
- Brøgger, B. (2017)  
*Sosialt entreprenørskap i Norge.* Cappelen Akademisk. Oslo
- Carlsen, A, S. Clegg & R. Gjersvik (2012)  
*Idea work: om profesjonell kreativitet.* Cappelen akademisk.
- Christensen, H. (2011)  
Profesjonell yrkesutøver i lærende fellesskap. Bedre skole nr. 3/2011
- Christensen, C.M., J.H. Grossman & J. Hwang (2009)  
The innovator's prescription. A disruptive solution for health care. New York, NY McGraw-Hill.
- Christensen, H. (2011)  
Profesjonell yrkesutøver i lærende fellesskap. Bedre skole nr. 3/2011
- Copus, A. (2016)  
*Territorial Social Innovation: Clarification of the concept.* Rapport fra Nordic Council Working Group on Demography and Welfare.

- Dagestad S. mfl. (2014)  
*Innovasjon – Veien til den andre siden*. Innoco
- Defourny, J. and Nyssens, M., (2010).  
*Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and differences*. Journal of Social Entrepreneurship, 1(1), pp. 32–53.
- Departementene (2018)  
Samarbeid om sosialt entreprenørskap. Rapport fra tverrdepartemental arbeidsgruppe.
- Direktoratet for økonomistyring.  
*Om samfunnsøkonomisk analyse*: <https://dfo.no/fagomr%C3%A5der/utredning/samfunns%C3%B8konomisk-analyse>
- Eimhjellen, I. og J. Loga (2016)  
*Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge*. Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research Bergen, Rapport 9 – 2016
- Ekelund, B.Z. & E. Langvik (2008) Diversity Icebreaker. How to manage diversity processes. Oslo: Human Factors Publishing
- Ekelund, B.Z. & P. Pluta (2015) Diversity Icebreaker II. Further perspectives. Oslo: Human Factors Publishing.
- Espersen, H.H. & Andersen L.L. (2017)  
Styring og samarbeide i det boligsosiale arbeide. Om sivilsamfunn, partnerskaper, samproduksjon og samskapning. in: Mazanti, B & Aner, L (Ed) Sosialt arbeid i utsatte boligområder. Hans Reitzels Forlag.
- Finansdepartementet. *Rundskriv R-109/14*.
- Fuglesang, L., R. Rønning and B. Enquist (ed) (2014).  
*Framing Innovation in Public Service Sectors*. Routledge. NY.
- Governance International (2012)  
*Co-Production in Health and Social Care - What it is and how to do it*. Birmingham, UK.
- Griecio, C. (2015) Assessing Social Impact of Social Enterprises. Does One Size Really Fit All? Springer Briefs in Business.
- Gustavsen K., og L.U. Kobro (2012)  
*Sosialt entreprenørskap som ledd i innsatsen mot fattigdom*. Telemarksforsking. TF-rapport nr. 305. Bø.H. Vike 2004,
- Hansen, Morten T. (2009) Collaboration. How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results. Harvard Business Press.
- Hermansen M., O. Low & V. Petersen (2004)  
Kommunikasjon og samarbeide: i profesjonelle relasjoner. Alinea. København.
- Howaldt J., A. Butzin, D. Domanski, C. Kalet (2014)  
*Theoretical approaches to Social Innovation – A critical review*. SI Drive publication.  
[https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1\\_1-Critical-Literature-Review\\_final.pdf](https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review_final.pdf)
- Hulgård, L. & L.L. Andersen (2015)  
*Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon*, kap. 3 i TemaNord (The Nordic Council of Ministers) Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon: Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden. Copenhagen.

Hulgård, L., & L.L. Andersen (2012) *Sosialt entreprenørskap – velfærdsafvikling eller arenaer for solidaritet?*  
Dansk Sociologi., 23(4), 11–28.

Kania & Kramer (2011) *Collective Impact*.  
Stanford Social Innovation Review Winter 2011.

Kaufmann, G. (2006)  
*Hva er kreativitet*. Universitetsforlaget

Kobro, L. (1988)  
*Rasjonalitet i velferdsstaten. En analyse av motivering, mål og midler i den frivillige sektor*. Hovedoppgave i Sammenliknende politikk. Universitetet i Bergen.

Kobro, L., K. Vareide og M. Hatling (2012)  
Suksessrike distriktskommuner - En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner. Telemarksforskning, TF-rapport nr. 303/2012.

Kobro, L. (2015) *Gjete kongens harer. Kunnskap om å lede kunnskapsarbeidere, med inspirasjon fra Asbjørnsen og Moe*. Nett-tidskrift.  
Tekstualitet. <http://www.tekstualitet.no/?p=1711>

Kobro, L. (2017) *Sosialt entreprenørskap på norsk – Politisk retorikk eller ny metodikk?*  
Stat & Styring 1/2017. L. Kobro 2016

Kobro, L.U., C. Skar, R. Rønnes og F.W. Eggen. (2017)  
*Statlige rammevilkår på ramme alvor. Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig kontekst*. SESAM rapport 1/2017. Skriftserien fra Høgskolen i Sørøst-Norge.

Kroken R. og O.J. Madsen (red) (2016)  
*Forvaltning av makt og moral i velferdsstaten. Fra sosialt arbeid til «arbeid med deg selv»? Gyldendal forlag. Oslo*

Kroken R. og O.J. Madsen (red) (2016)  
*Forvaltning av makt og moral i velferdsstaten. Fra sosialt arbeid til «arbeid med deg selv»? Gyldendal forlag. Oslo*

Lindegaard L., P. Thorgaard, M. Wiene (2015)  
*Kan det betale sig? Sådan måler du social nytteverdi*. Gyldendal Public.

Littleton K, og N. Mercer (2013)  
*Interthinking. Putting talk to work*. Routledge. London og New York.

Loga, J. (2017)  
*Frivillighet og forretning. En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Rapport 2016:8 Bergen/Oslo

Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010).  
*Ways to design, develop and grow social innovation*. Social Innovator series. NESTA & The Young Foundation.

Maznevski, M.L., (1994)  
*Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members*.  
Human Relations, May, 47(5): p. 531 - 552.

Mötesplats Social Innovation (udatert)  
Nya Finansieringsformer för Social Innovation. En internationell utblick om impact investments. Malmö Högskola.  
Nesta, NEF and The Lab (2009)  
*The Challenge of Co-Production*. Discussion paper.

Nonaka I., & N.Konno (1998)  
*The Concept of «Ba»: Building a Foundation for Knowledge Creation*. California Management review. Vol 40, no. 3.

Røiseland, A. og S.I. Vabo (2012)

*Styring og samstyring – governance på norsk.*

Fagbokforlaget.

Rønning, R. and M. Knutagård (2015)

*Innovation in Social Welfare and Human Services.*

Routledge. NY.

Skyttermoen, T. og A.L. Vaagaasar (2015)

*Verdiskapende prosjektledelse.* Cappelen Damm.

Solem A. og M. Hermundsgård (2017)

*Fasilitering.* Gyldendal Akademisk.

Scharmer, O. (2016)

*Theory U: Leading from the Future as it Emerges.* 2nd

Edition. Berrett-Koehler Publishers Inc. Oakland

Strand T. (2007)

*Ledesle, organisasjon og kultur.* Fagbokforlaget. Bergen.

TemaNord (2015)

L. Hulgård og L.L. Andersen. Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon, kap. 3 i «Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon: Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden». TemaNord (The Nordic Council of Ministers), Copenhagen.

Tortzen, A. (2016)

*Samskabelse i kommunale rammer.* PhD afhandling Roskilde Universitet.

Vike, Halvard (2006)

*Velferd uten grenser. Den norske velferdsstaten ved veiskillet.*

Akribe forlag.

Wegener, C. (2012)

*Public Sector Innovation: Value Creation or Value Loss?*

*Lifelong Learning in Europe.* ELM Magazine online:

<http://www.elmmagazine.eu/articles/public-sector-innovation-value-creation-or-value-loss/>

(Lastet ned 27.1.18)

Willumsen E. og A. Ødegård (red) (2015)

*Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling.*

Fagbokforlaget. Bergen



**KS - Forskning og utvikling**  
Postadresse:  
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo

Besøksadresse:  
Haakon VIIs gt. 9, 0161 Oslo

Tlf. 24 13 26 00  
e-post: [ks@ks.no](mailto:ks@ks.no)  
[www.ks.no](http://www.ks.no)



**HSN/SESAM**  
Postadresse  
Postboks 235, 3603 Kongsberg

Besøksadresse  
Kjølnes ring 56, 3918 Porsgrunn

Tlf. 90 94 25 61  
epost: [postmottak@usn.no](mailto:postmottak@usn.no)  
[www.usn.no/sesam](http://www.usn.no/sesam)